



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PARA INCREMENTAR LA
RENTABILIDAD DE LA EMPRESA ECOLOGICA VEGANO**

TRUJILLO, 2018

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERA INDUSTRIAL**

Autor:

Leyva Salinas Lizbeth Katherin

Asesor:

Darío Alonso Correa Riofrio

Línea de investigación:

Sistema de Gestión Empresarial y Productiva

TRUJILLO – PERÚ

2018

PAGINA DE JURADO

Dr. Alex Antenor Benites Aliaga

PRESIDENTE

Mg. Darío Alfonso correa Riofrio

SECRETARIO

Mg. Ricardo Steiman Benites Aliaga

VOCAL

DEDICATORIA

A mis padres, Flor Salinas y Oscar Pacheco: Mi más sincero cariño y amor, a ustedes quienes me forjaron como la persona capaz de cumplir cualquier reto: que soy hoy en día: gracias a lo cual este trabajo se hizo realidad.

A mis amigos y compañeros:
Quienes nunca dejaron de brindarme aliento, ideas y soluciones ante los distintos obstáculos que he enfrentado en mi vida.

A mi compañero de vida, Noé Gutiérrez, Un agradecimiento especial porque Siempre me apoyo dándome aliento y Voluntad en las cosas que me propongo

AGRADECIMIENTO

Doy mis más sinceras gratitudes a la Universidad César Vallejo por formarme y ayudarme de manera integral a lo largo del desarrollo académico de mi carrera, a los docentes que me mostraron que el conocimiento y la experiencia es lo que forma un verdadero ingeniero y de manera muy enfática a mis asesor el ingeniero Darío Correa Riofrio Por otro lado, doy a conocer mi especial agradecimiento a la empresa ecológica Vegano quién me enseñó muchas cosas durante mi formación y me brindó la oportunidad de desarrollar mi investigación.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Lizbeth Katherin Leyva Salinas con DNI N° 47520000: a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de ingeniería, Escuela de Ingeniería Industrial declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Trujillo octubre, 2018

Lizbeth Katherin Leyva Salinas

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado: presento ante ustedes la Tesis titulada "Planeamiento estratégico para incrementar la Rentabilidad de la empresa ecológica Vegano 2018" la cual contempla siete capítulos: Capítulo I: Introducción que se desglosa en la base teórica y empírica que ayuda a dar solución a la problemática planteada, indicando la justificación del estudio, su problema hipótesis y objetivos que se persiguen. Capítulo II: Método, hace referencia al método, diseño, variables, población y muestra, las técnicas e instrumentos empleados y los métodos de tratamiento de datos. Capítulo III: Contempla el resultado de los cinco objetivos, para lo cual se realizó un análisis de rentabilidad actual y la resolución de un planeamiento estratégico. Capítulo IV al V contempla secuencialmente las discusiones, conclusiones de cada objetivo, donde se llegó a concluir que la rentabilidad de la empresa se vería afectada positivamente después de aplicar las estrategias de planeamiento estratégico. Y el Capítulo VI las recomendaciones pertinentes acorde al estudio; el capítulo VII presenta el resumen de las fuentes bibliográficas usadas en base a la norma ISO S90. Esta investigación ha sido elaborada en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el título profesional de ingeniero industrial. Esperando cumplir con los requisitos para la aprobación

INDICE

DEDICATORIA.....	¡Error! Marcador no definido.
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	¡Error! Marcador no definido.
PRESENTACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
I. INTRODUCCIÓN	10
1.1 REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	10
1.2 TRABAJOS PREVIOS.....	12
1.3 TEORÍA RELACIONADA CON EL TEMA	15
1.4.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:.....	38
1.5 JUSTIFICACION:.....	38
1.6 HIPOTESIS:	38
1.7 OBJETIVO GENERAL:.....	38
1.8 OBJETIVO ESPECIFICO:.....	39
II. MARCO METODOLÓGICO	39
2.1. TIPO DE ESTUDIO	39
2.2 VARIABLES	40
A. IDENTIFICACION DE LA VARIABLE.....	40
B. . OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.....	40
2.4. POBLACIÓN Y MUESTRA:	42
2.6. METODO DE ANALISIS DE DATOS	43
2.7. ASPECTOS ÉTICOS	43
III. RESULTADOS.....	44
IV. DISCUSIÓN.....	68
V. CONCLUSIONES	70
VI. RECOMENDACIONES.....	71
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
ANEXOS	73
A. ANEXO DE TABLAS.....	73
B. ANEXO DE FIGURAS	85
C. ANEXO DE INSTRUMENTOS	97

RESUMEN

La presente investigación titulada: **"PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA ECOLOGICA VEGANO TRUJILLO, 2018**, enmarcado en las teorías de Dalessio; para lo cual empleó el método deductivo, con una investigación de tipo (descriptivo o aplicativo) aplicándolo a una población o muestra de 3 personas que son el comité estratégico, para Analizar la rentabilidad actual de la empresa ecológica Vegano SRL en 2018, se realizó una revisión documental del estado financiero de la empresa, resumen de ingresos y gastos, Para determinar la dirección estratégica de la compañía, continuar con su misión, visión, valor y análisis del comité de estrategia de la ética de la empresa conjunta,

Se realizó una evaluación interna y externa del área de ventas, proceda, tal como la matriz de estrategia de estrategia ferroviaria anterior en cada caso, la matriz MEFI (y el análisis interno para la matriz MEFE,

Como conclusión El margen de utilidad neta proyectado después de la aplicación del planeamiento estratégico se sitúa en una cifra del 16.75% quedando por encima del 15.3% promedio del sector, lo que indicaría que en teoría el planeamiento estratégico ha funcionado de manera adecuada. Además, podemos reafirmar este hecho basándonos en las investigaciones de Núñez (2013) y Moncayo (2011) en las cuales la aplicación total o parcial del planeamiento estratégico generaría una mejora significativa, adicional mente alegamos que el fundamento del planeamiento estratégico es el planteo de metas y estrategias que guíen a mejoras, y estas mejoras se reflejan en el aumento de ingresos y rentabilidad. (D ALESSIO, 2016}

Palabras clave: Planificación, Rentabilidad, Matriz.

ABSTRACT

The present investigation entitled: "STRATEGIC PLANNING TO INCREASE THE PROFITABILITY OF THE VEGAN TRUJILLO ECOLOGICAL COMPANY, 2018, framed in the theories of Dalessio; for which the deductive method was used, with a type investigation (descriptive or aplicativol), applying to a population or sample of 3 people that are the strategic committee, to look for the real profitability of the ecological company Vegano SRL in 2018, conducted a documentary review of the financial status of the company, summary of income and expenses, to determine the strategic direction of the company, continue with its mission, vision, value and analysis of the strategy committee of the ethics of the joint venture,

An internal and external evaluation of the sales area is carried out, such as the strategy matrix of the previous railway strategy in each case, the MEFI matrix and the internal analysis for the MEFE matrix,

Asa result, the net profit is projected after the implementation of the strategic planning is maintained at a figure of 16,75% (Table No, 22) remaining on the page of the average 15,3% of the sector (Figure No, 14), which indicates that in theory Strategic planning has worked properly. In addition, we can reaffirm this fact based on the investigations of Nunez (2013) and Moncayo (2011) in the total or partial application of the strategic strategic plan of the company, additionally we argue that the foundation of strategic planning is the proposal of goals and objectives. Strategies that lead to improvements, and these improvements are reinforced in the increase of income and profitability. (D'ALESSIO, 2016)

Keywords: Planning, Profitability, Matrix

I. INTRODUCCIÓN

1.1 REALIDAD PROBLEMÁTICA

Hoy en día, con el avance de la globalización y tecnología como empresas se exige un mayor aprovechamiento de recursos tanto tangibles e intangibles, por ello se debe: planificar, gestionar y recopilar la información en las diferentes áreas de la organización.

En otras palabras, el principal desafío de la empresa es ir más allá de su propio entorno, reorganizarse mediante una combinación de nuevas tecnologías y sistemas de comunicación, y gerentes de información capacitados para respaldar todo lo que signifique una mejora continua, apoyando la toma de decisiones y los enfoques estratégicos. Según investigaciones, no es fácil crear y promocionar una empresa, en promedio, el 70% de ellos fallaron antes de alcanzar los 3 años, y solo el 10% superaron con éxito los 5 años. (RICHARD, 2012).

A nivel internacional Una mayor conciencia de lo “natural” y del cuidado del medio ambiente, así como la oportunidad de volcarse a un negocio que deja un buen margen de ganancia, son las causas principales de la expansión de lo orgánico. El consumo y uso de productos ecológicos creciendo hace 20 años en forma exponencial. Es un mercado que crece y siempre está insatisfecho, la demanda ha crecido siempre más que la oferta. Esto se debe a que la sociedad se inclina por lo natural y el cuidado del medio ambiente”, así expresó el Ing. Diego Fontenla, Socio Fundador de Movimiento Argentino para la Producción Orgánica (MAPO) El producto orgánico tiene un precio mayor al convencional en general, está posicionado como un producto Premium, por eso tiene un margen mayor de ganancia”.

A nivel nacional, en el Perú en el 2017 se ha presentado un crecimiento de 17% en las ventas de productos ecológicos, dicho crecimiento se fundamenta en el consumo de alimentos saludables y ser amigable con el medio ambiente, en los últimos cuatro años la preocupación del consumidor actual para conservar el medio ambiente y llevar una vida sana se ha demostrado que la demanda de productos ecológicos está en el 15% de crecimiento anual , teniendo como clientes a estados unidos, Europa y Japón representando el 97% de consumidores.

En nuestra localidad contamos con la empresa ecológica Vegano que se dedica a la compra y venta de productos ecológicos para el uso y consumo humano, en la actualidad la empresa vegana no cuenta con una misión, visión y valores establecidos, no tiene los objetivos principales para trabajar, no saben cuáles son sus principales debilidades, sus fortalezas y cuál es el rumbo de la empresa que quiere seguir. A su vez no cuenta con un plan de capacitación al personal de ventas, por ser una empresa de rubro no convencional siendo ecológica el personal no cuenta con la experiencia suficiente para vender los productos, los clientes no tienen confianza de los productos , no se tiene una cartera de proveedores, las funciones de la organización no están definidas (duplican funciones) , no se tiene definido el manual de operaciones y funciones, la empresa no tiene definido el margen de ganancia que debe tener el giro del negocio.

Por lo dicho anteriormente y para mejorar la gestión actual de la empresa ecológica, VEGANO, se ve en la necesidad de organizar sus actividades mediante la planeación estratégica, que determine hacia donde desea ir la empresa, como alcanzar los objetivos propuestos y monitorear las variables que permitan conocer si efectivamente van por buen camino, y así, mantenerse o crecer en la sociedad.

1.2 TRABAJOS PREVIOS

El trabajo realizado por Andrade (2016), denominada: “Plan estratégico para generar rentabilidad en la fábrica de chocolate: La pepa de oro”, fue presentado en la universidad Regional de los Andes de Ecuador. Realizada para obtener el título de ingeniero de empresas y administración de negocios. Como objetivo general de la empresa es implantar un Plan estratégico para incrementar la rentabilidad en la fábrica de chocolate “La Pepa de Oro”, aplicando la herramienta de la matriz FODA Y MCPE y estrategias se muestra que existe un mercado insatisfecho de consumidores de 30-50 años que buscan un chocolate con bajas calorías y menor % de azúcar teniendo como resultado el 63% de aceptación en el mercado. Con ello los resultados la rentabilidad de la empresa aumentaría de 755 USD A 1139 USD.

El trabajo realizado por Espitia (2016), denominada: “Propuesta de un plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la empresa Altipal S.A” fue presentado en la universidad Católica de Colombia, Bogotá .Realizada para obtener el título de ingeniero industrial. Como objetivo general de la empresa es diseñar un Plan estratégico para incrementar la rentabilidad de la empresa Altipal S.A. aplicando la herramienta de la matriz FODA Y MCPE y estrategias se muestra que existe un mercado insatisfecho, que es un mercado delicado de gran cuidado por ser de alimentos y químicos, con el plan estratégico se encontró que en el 2015 Altipal S.A no tiene apalancamiento a largo plazo ni banco. Esto refleja la importancia del apalancamiento de la compañía. Por otro lado, el 6.10% de la deuda a largo plazo en 2015 puede ser un beneficio efectivo cuando tiene capital y recursos para impulsar negocios y obtener más ganancias en la industria.

De la misma forma la investigación de Díaz (2016) denominada: “Planeamiento Estratégico para mejorar la Rentabilidad de la empresa de maquinaria pesada Diéssel Díaz S.A” fue presentada en la universidad Cesar

Vallejo Chiclayo. El objetivo principal es desarrollar un plan estratégico para aumentar la rentabilidad de las empresas de maquinaria pesada. Para lo cual se realizó la implementación del proceso del planeamiento estratégico en las tres etapas: formulación o planeamiento, implementación o dirección, evaluación o control, donde se realizó el análisis interno y externo (MEFE, MEFI) como resultado de la evaluación la empresa se ubica en el V cuadrante, donde tiene que realizar estrategias para mantenerse y conservarse enfocadas a lograr una penetración de mercado y desarrollo de nuevos productos. En cuanto al analizar el entorno externo la empresa tiene un promedio de 2.7% el cual indica que tiene más oportunidades que amenazas y puede hacerlas frente, y el análisis interno es de 2.46% donde la empresa obtuvo un puntaje que indica que tiene más debilidades que fortalezas, pero que se encuentra en proceso de mejora. La empresa se encontró con el margen bruto en el 2015 fue de 41.17% menor al del 2014 que era 43.15%, y el margen neto es del 14.65%, el ROA fue de 29.53% en el 2015, el ROE de 34.78%. Con la elaboración del plan estratégico comparado con el año anterior, el primer año y el segundo año el 8% y los siguientes tres años deberían aumentar en un 4%, 2021 aumentará en un 50% en comparación con 2015 y mantendrá el costo de ventas para una mejor rentabilidad.

Por otro lado, la investigación de Carrasco (2014) denominado: "Plan estratégico de desarrollo empresarial para mejorar la productividad y rentabilidad de las mypes del sector Lácteo en la región de Puno". Fue presentado en la universidad Nacional del Altiplano. El objetivo de la empresa se desarrollará un plan de estrategia de desarrollo comercial para aumentar la productividad y la rentabilidad de MMYES en el sector lácteo en Puno. Para lo cual se utilizó la herramienta FODA teniendo como fortalezas: organizaciones de productores de derivados lácteos en proceso de Consolidación, Predisposición de algunos productores de derivados lácteos a la innovación y adaptación de tecnologías, producción de derivados

lácteos con perspectivas de crecimiento y debilidades: los planes de desarrollo agrícola, fuera del contacto con muchas de las necesidades reales de los productores de productos lácteos, carecen de recursos financieros específicos para el tipo de producción láctea plazos adecuados a las necesidades técnicas del sector. La Rentabilidad aumentaría de los ganaderos si se disminuye las debilidades y enfocándonos en el aumento del nivel de precios de 1% dará como resultado el consumo de leche se redujo en 0,3%, 0,46% y 0,4%, respectivamente, se evaporó el consumo de leche disminuyó en un 1,45%, 1,17% y 1,04%: sectores socioeconómicos bajo, medio y alto. Si el precio de la leche evaporada aumenta en un 1%, el consumo de leche en polvo aumentará en un 0,45%, el precio de la leche en polvo aumentará en un 1% y el consumo de leche evaporada aumentará en un 0,64%.

En cuanto a la investigación de Gutiérrez (2014) denominada: “Planeamiento estratégico financiero para aumentar la rentabilidad de la empresa AVICO SAC” fue presentada en la universidad Nacional de Trujillo. La presente muestra como objetivo Implementar un plan estratégico financiero para aumentar la rentabilidad de la empresa AVICO S.A.C. La herramienta que se aplicó fue el FODA teniendo como Resultado en las oportunidades: dado a la estabilidad política del país invita a la confianza del empresario nacional a invertir, creciente producción agropecuaria motiva a la diversificación de líneas nuevas de productos en amenazas: mayor posibilidad de productos sustitutos para la carne avícola, nuestro principal proveedor es también un competidor en algunas líneas nuevas de producto. Las ventas correspondientes al 2012- 2013 cayeron en 1.38% y las utilidades brutas cayeron en 0.55%. Con el plan estratégico se desea que las ventas aumenten en 5 millones de soles anuales y que la utilidad bruta aumente a 18%.

Por último, la siguiente investigación de Santos (2016) denominada: "Propuesta de un plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la empresa de transporte AVE FENIX S.A.C", fue presentada en la universidad Nacional de Trujillo. El objetivo principal de la empresa está desarrollando un plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la empresa de transporte AVE FENIX S.A.C. La herramienta que se utilizó fue FODA obteniendo como resultado en las oportunidades: la influencia de diversos proyectos de la minería permite mayores ingresos económicos, las financieras tienen interés y confianza en las empresas de transporte. Como amenazas: políticas leves del estado en contra de los negocios informales, inestabilidad por parte del estado al impartir las reglas de juego obstaculizando el trabajo institucional. Con la implantación del plan estratégico las ventas aumentarían en cinco años de 38 millones de soles a 50 millones de soles anuales, aumentando la utilidad bruta de 25 a 28%.

1.3 TEORÍA RELACIONADA CON EL TEMA

Los conceptos básicos de planificación estratégica, así como las herramientas para el análisis, incluidos los externos e internos, y la matriz utilizada para el proceso de selección estratégica, se describen a continuación.

La dirección estratégica, Se define como el arte y la ciencia de tomar, implementar y evaluar decisiones al permitir que las empresas cumplan con sus objetivos. A veces, el término gestión estratégica se usa para referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias, mientras que el término planificación estratégica se refiere solo a la formulación de estrategias. La planeación estratégica, Se considera la respuesta a todas las preguntas. En ese momento, muchas empresas estadounidenses estaban "obsesionadas" con la planificación estratégica, sin embargo, después de experimentar este auge, la planificación estratégica se eliminó en la década de 1980 porque varios modelos de planificación no producían

altos rendimientos. Sin embargo, la década de 1990 trajo la reconstrucción de la planificación estratégica, que ahora se utiliza ampliamente en el mundo de los negocios. Fred R. David (2015).

Conceptos de estrategia, estrategia planificación, gestión estratégica, pensamiento estratégico y también trató de determinar la relación entre estrategia, planificación estratégica y gestión estratégica y entre planificación y pensamiento estratégico. La estrategia es un plan de acción y la principal forma de lograrlo metas y objetivos organizacionales, que conducen a un mejor desempeño a largo plazo del empresa. La planificación y el pensamiento estratégico son "distintos pero interrelacionados y complementarios" procesos de pensamiento "que tienen que apoyarse mutuamente para una estrategia efectiva administración. Las estrategias como resultados del pensamiento estratégico deben ser operacionalizadas a través de planificación convergente y analítica.

En segundo lugar, presentamos las características de tres modelos de enfoque estratégico gestión (emprendedora, adaptativa, planificada) que captura cómo es el entorno empresarial percepción, la evaluación de estrategias, las características de toma de decisiones, las percepciones de futuro de la empresa, manteniendo la estrategia de control. Otro tema discutido fue la dinámica naturaleza del proceso que se ha convertido en una necesidad en un entorno en constante cambio eso requiere un monitoreo y una adaptación continuos a los desafíos ambientales. Para enfoque dinámico del proceso de desarrollo de la estrategia, debe tratarse como parte de responsabilidades individuales en la organización y no como una función central. Por lo tanto, la calidad del conocimiento utilizado en la formulación de la estrategia se mejorará sustancialmente y la la duración de la implementación de la estrategia será muy reducida. Formulación de estrategia y la implementación debe verse como procesos continuos de aprendizaje y la calidad de la estrategia depende de los mecanismos de

aprendizaje de la organización. A continuación presentamos varios modelos de proceso de gestión estratégica encontrados en literatura. Las opiniones de los autores sobre los componentes del proceso difieren, no necesariamente siendo contradictorio, las diferencias consisten principalmente en el número de componentes incluido en el proceso. Proponemos un modelo de proceso de gestión estratégica dinámica, que involucra cuatro componentes: análisis estratégico involucrando internos y externos análisis del entorno para identificar los factores estratégicos que influirán en el futuro de la empresa, formulación de estrategia dirigida a establecer la visión, misión, a largo plazo objetivos, generar e identificar opciones estratégicas para fortalecer el posición de la empresa, implementación de la estrategia que requiere la construcción de una organización capaz de realizar una estrategia exitosa, establecer presupuestos, desarrollo de sistemas de apoyo, construcción de sistemas de recompensa de rendimiento, modelo de cultura organizacional para coincidir con la estrategia y la evaluación estratégica y el control que tiene como objetivo resaltar y generar soluciones para corregir las desviaciones de los estándares, mientras que la evaluación está evaluando la general efectos de la estrategia de implementación y su compatibilidad con los objetivos de desarrollo de la compañía. Concluye con la presentación de las principales ventajas y razones por que los gerentes deben adoptar una gestión estratégica. Particularidades de la estrategia y la gestión estratégica en pequeña y medianas empresa, propusimos identificar a las pequeñas y medianas empresas características y características de gestión de esta categoría de empresas. Muchos investigadores argumentan que las PYMES no son solo versiones en pequeña escala de grandes empresas y, por lo tanto, los métodos y técnicas aplicados en las grandes empresas no funcionarán en las pequeñas empresas.

Esta apoya la necesidad de estudiar e identificar las características distintivas de las PYME con el fin de establecer métodos de gestión funcional

para ellos La primera parte se dedicó a la definición de PYME y identificación de su papel en la economía. Las PYME desempeñan un papel importante en los países desarrollo. Son el tipo más común de empresa, en el mundo hay millones de las PYME, que son las fuentes más importantes de desarrollo económico. A continuación, consideramos necesario presentar las características distintivas de las PYME en comparación con las grandes empresas. La existencia de pequeñas empresas está fuertemente influenciada por personalidad de su propietario-gerente y sus características de comportamiento. Tales compañías se caracterizan principalmente por su pequeño tamaño que lleva a empresas especializadas, a centrarse en un mercado o un pequeño número de mercados con una participación de mercado reducida y, por lo tanto, prácticamente incapaz de influir en los precios. El nivel de incertidumbre ambiental es mucho mayor para estas empresas, tanto de entrada como de salida del mercado, trayendo una serie de obstáculos. Pequeño y las empresas medianas disfrutan de varias ventajas: son flexibles, adaptables al cambio, el tamaño pequeño favorece decisiones más rápidas y su implementación, el entorno de trabajo

Dentro de las PYME es una mejor con las relaciones más estrechas entre los empleados y entre empleados y gerentes-propietarios. Las funciones de gestión también tienen particularidades en pequeñas y medianas empresas sorprende la especificidad de la planificación, organización, motivación, coordinación y control y evaluación en dichas empresas.

La última parte aborda el tema de estrategia y estrategia gestión en pequeñas y medianas empresas. Podemos concluir lo siguiente sobre la estrategia: en muchas empresas pequeñas y medianas las estrategias son intuitivas o empíricas que no están delineados en una forma escrita, la personalidad del propietario-gerente tiene un impacto en estrategia, entre sus objetivos y la estrategia hay similitudes, hay una rechazo y una indiferencia en el uso de la gestión estratégica que se debe principalmente

a falta de conocimiento en esta área de gerentes y empleados, el horizonte estratégico es limitado debido principalmente a la mayor incertidumbre que enfrentan estas empresas, la estrategia debe ser más flexible en pequeñas y medianas empresas para permitir una rápida adaptación a cambios.

Se sugiere en la literatura la idea de que respaldamos también que el tipo de la planificación utilizada por las PYME depende de la etapa de desarrollo de la empresa, este tipo de actividad que evoluciona hacia una mayor formalización y sofisticación con la secuencia de pasos en el ciclo de vida de las empresas. Además, como la complejidad de las actividades y áreas funcionales aumentan, la gestión estratégica evolucionará de ser simples planes financieros y presupuestos a la planificación.

La gestión estratégica se nutrió y creció originalmente en la gestión tradicional, que incluye centrarse en el entorno corporativo y establecer planes a largo plazo, pero no es sistemática ni exhaustiva. Las nuevas disciplinas a menudo comienzan con nuevos conceptos y clasificaciones. El concepto de gestión estratégica, la división de la gestión en gestión estratégica y gestión operativa, ha promovido en gran medida el desarrollo de la teoría y la práctica de la gestión estratégica, y se ha convertido gradualmente en una nueva rama de gestión.

En comparación con la gestión operativa, las principales características de la gestión estratégica son las siguientes:

- 1) La gestión estratégica se trata de la gestión de la empresa como un todo. La gestión estratégica involucra a la empresa en general y en general. Los gerentes deben resolver problemas en todas las áreas funcionales. Solo un aspecto del conocimiento y la capacidad no es suficiente. Necesitan conocimiento sobre su relación mutua y su rol conjunto. Los gerentes estratégicos necesitan coordinarse con personas con diferentes intereses y diferentes responsabilidades laborales para tratar de llegar a un consenso.

La gestión de la operación es principalmente de gestión funcional, y los problemas pueden ser descubiertos y resueltos solo por la experiencia de un cierto campo.

2) La gestión estratégica necesita gestionar y cambiar la relación entre la empresa y el mundo exterior. La gestión estratégica enfatiza la competencia y la cooperación con el mundo exterior y cumple con las expectativas de las partes interesadas. Las relaciones externas de las empresas son diferentes de las relaciones internas, no están bajo el control de las empresas y es más difícil obtener información relevante que las empresas internas. La gestión de operaciones administra principalmente la relación interna de la empresa, que es relativamente simple.

3) La gestión estratégica tiene gran incertidumbre y ambigüedad. La gestión estratégica hace hincapié en la adaptación al medio ambiente, el desarrollo a largo plazo y la integración de recursos. Los factores de influencia son complejos, cambiantes y difíciles de predecir y cuantificar. Cuando los gerentes toman decisiones, es imposible tener una comprensión firme. La gestión de operaciones se ocupa principalmente de transacciones rutinarias relativamente determinadas, que son relativamente fáciles de predecir y cuantificar.

4) La gestión estratégica implica cambios en la empresa. La gestión estratégica no se trata de mantener la situación actual, sino de cambiar constantemente el estado existente para adaptarse al entorno cambiante. Se puede decir que la gestión estratégica es la gestión del cambio. Debido a la coherencia de los recursos corporativos y la cultura, las reformas a menudo son difíciles de llevar a cabo. Y la gestión de la operación es principalmente para hacer las cosas bien en el estado existente, en lugar de cambiar el estado.

Las características anteriores de la gestión estratégica determinan la complejidad de la gestión estratégica. Esto es especialmente cierto para las empresas que operan una variedad de productos y tienen una amplia distribución geográfica. La gestión estratégica emergente no niega la importancia de la gestión operativa. No hay soporte de gestión operacional, o el nivel operativo es inconsistente con la estrategia general y comercial, y cualquier estrategia perfecta no tendrá éxito. La verdadera ventaja estratégica solo puede lograrse a nivel operativo.

Con la profundización de las prácticas de gestión estratégica e investigación del sector público, la estrategia del sector público La administración también ha mostrado una tendencia de desarrollo en profundidad, ha sido La gestión estratégica del sector público se describe en el libro Gestión estratégica de organizaciones públicas y sin fines de lucro.

La tendencia de desarrollo de la práctica:

En primer lugar, la gestión estratégica se convertirá en la batalla principal para que el gobierno remodele y transforme las organizaciones sin fines de lucro. Ligeramente elegido. La gestión estratégica enfrenta la austeridad fiscal y la incertidumbre severas en el sector público occidental.

Medio ambiente, así como las decisiones tomadas en el contexto de la reforma del gobierno, a través de la selección e implementación de estrategias La gerencia determina la dirección de la organización, aumenta los ingresos, reduce los gastos, cumple con las amenazas y desafíos, Adaptarse a entornos complejos y cambiantes y garantizar la supervivencia de la organización.

En segundo lugar, la planificación estratégica no solo se centra en la concepción y formulación de planes estratégicos, sino que también se centra en Implementación del plan estratégico y logro de resultados estratégicos.

La gestión estratégica está orientada hacia Occidente una combinación de gestión que enfatiza los resultados y el rendimiento en lugar de los procedimientos formales. Y el proceso, que combina la planificación estratégica con la gestión del rendimiento, la evaluación del rendimiento y los mecanismos de rendición de cuentas. Ven a enfatizar la unidad de proceso y resultados.

En tercer lugar, los participantes en la planificación estratégica están diversificados y descentralizados. En el oeste En la práctica de gestión del departamento común, la planificación estratégica ya no es solo una cuestión de alta dirección. En general, involucrar a un equipo de gestión estratégica más grande y más amplia, incluidos los planes para toda la organización. El personal y los mandos intermedios, así como los empleados de primera línea, demuestran la plena participación y la descentralización

Orientación En cuarto lugar, el proceso estratégico ya no se apega a las reglas, se vuelve más flexible y rápido, y el resultado final Señalar es más claro. La planificación estratégica tradicional tiende a seguir procedimientos formales establecidos, y ahora

El proceso estratégico se vuelve más flexible, se centra en la adaptabilidad y no tiene que ceñirse a programas fijos y Pasos.

En quinto lugar, el plan estratégico comenzó a integrarse en las características estratégicas de la nueva era. Plan estratégico tradicional El plan contiene un conjunto de factores comunes, como orientaciones externas, como la misión, los objetivos y los valores de la organización. Factores, y en la gestión estratégica, los planes estratégicos están más integrados con factores de orientación internos. Tales como la aclaración de las características culturales de la organización y la ventaja competitiva. Sexto, el gobierno y las organizaciones sin fines de lucro han fortalecido ampliamente la cooperación y gradualmente se han convertido en alianzas

estratégicas. Liga Con la profundización de las reformas orientadas al mercado en los países occidentales, el gobierno y el mercado, la política

Los límites entre el gobierno y el sector privado y las organizaciones sin fines de lucro están comenzando a difuminar, una gran cantidad de organizaciones privadas y sin fines de lucro La organización lucrativa también comenzó a convertirse en un proveedor de servicios públicos, subcontratación de contratos y gestión de contratos.

Poco a poco se convertirá en un fenómeno común. La cooperación entre el gobierno y las organizaciones sin fines de lucro no es solo una función del gobierno El proceso de socialización también refleja la tendencia de desarrollo de una cooperación estratégica y alianza estratégica.

La administración estratégica, Es el proceso de alinear las capacidades internas de una organización con las necesidades externas de su entorno. Es necesario asignar recursos humanos y materiales que efectivamente constituyan la base para desarrollar e implementar una estrategia que permita a una organización alcanzar sus metas y objetivos

El proceso estratégico, Es una serie de secuencias y actividades desarrolladas por la organización que apuntan a lograr la visión establecida y ayudarlos a proyectarse en el futuro. Proporciona un marco para responder las siguientes preguntas: ¿Cómo puedo servir mejor a mis clientes? ¿Cómo puedo mejorar mi organización? ¿Cómo aprovechar las oportunidades que surgen? El proceso estratégico, convertirse en la actividad más importante y básica del gerente, él juega un papel importante en este proceso. D'alessio (2016).

El proceso estratégico, tiene características, esencialmente debe ser: interactivo e iterativo; interactivo: porque este es un proceso que involucra la organización del personal, iterativo: por ser un proceso que se corrige

conforme se desarrolla. Debido a posibles cambios en el entorno, debe hacerse en el momento pertinente: sensibilidad: Evaluar el impacto de los cambios de peso en los factores que una organización puede tener. Contingencia: Consideración de cambios en factores o criterios y la probabilidad de que ocurran nuevos eventos. Escenarios: Al observar los cambios en el entorno operativo de la organización. Debido a la fuerza del proceso: incremental: Cuando el desarrollo es gradual y progresivo. Radical: Cuando el desarrollo sucede de repente. D'alessio (2016).

Objetivos del proceso estratégico, se fundamenta en los siguientes puntos:

- Productividad y competitividad.
- Ética y legalidad.
- Compromiso

Etapas del proceso estratégico, la primera etapa es la formulación, Indica el proceso de planificación que la organización sigue. La segunda etapa es implementación, donde el eje central está formado por el proceso gestión y coordinación, la tercera etapa es evaluación, Enfoque en los procesos de control y posibles correcciones de procesos estratégicos.

La etapa de formulación estratégica, empieza con el establecimiento de la visión y misión de la organización, estandarizar los valores y la ética del comportamiento organizacional, influir en la evaluación de los factores internos y externos de la organización, análisis de sectores industriales y competidores, los objetivos estratégicos de largo plazo para poder alcanzar la visión trazada. Visión, Este es el primer paso en la planificación estratégica. Esta es una declaración clara, ambiciosa y clara. Debemos responder a las siguientes preguntas: "¿Cuáles son nuestros deseos? ¿Qué tipo de personas queremos ser?" Misión, un paso crucial en la planificación estratégica debe considerarse un impulsor del proceso, con nueve componentes básicos. Valores, son los principios de organización de las

directrices y son los principios rectores de la política. El código de ética es el principio de buena conducta y ética para construir valores mejor. Los factores involucrados en el proceso de formulación son: La industria, es un grupo de empresas que producen un producto similar (bienes o servicios) que realiza la misma función y competencia, Mercado, un grupo de consumidores / clientes que pueden o no estar subdivididos, Competidores, Son existentes, alternativos y participantes en el mismo sector industrial, Clientes/Consumidores, bienes y servicios de consumo, los canales pueden ser clientes / proveedores que proporcionan bienes y servicio, Complementadores, La producción y los productos de la compañía se complementan, bienes y servicios más atractivos. D'alessio (2013).

La Formulación, es la dirección estratégica que se orienta en 6 pasos críticos se encarga de coordinar y organizar las estrategias externas e internas establecidas. El objetivo a corto plazo, Es la meta a corto plazo necesaria para alcanzar los objetivos a largo plazo: constituyen la base de la asignación de recursos, establecida a nivel de empresa, departamento y función / proceso, y representan los logros: gestión, finanzas / contabilidad de comercialización, producción / investigación operacional e información Desarrollo del sistema. Política, Estas son restricciones en la implementación de la estrategia como un medio para lograr objetivos a corto plazo: toma de decisiones y orientación orientada a la dirección, establecida en la empresa, departamento o nivel de función / proceso. Recursos, La organización necesita la habilidad de usarla para propósitos operacionales para implementar una cultura organizacional que asigne estos objetivos a objetivos a corto plazo: cultura organizacional: mentalidad, rasgos, paradigma activo: máquinas, técnicos: trabajo, conocimiento, habilidades, métodos de sistemas, procedimientos, clima interno. : Medio ambiente, ambiente de trabajo Capital de trabajo: moneda, capital, materiales: directos e indirectos, Responsabilidad Social, respetar el medio ambiente y aprovechar al máximo los recursos, el desarrollo social y profesional y el

crecimiento económico estable; deben trabajar de manera ética e integrarse con la comunidad: RSC, RSE, RSO (Fernando D'alessio 2016).

La Implementación, Responsable de guiar, coordinar y organizar las estrategias externas e internas seleccionadas.

La Evaluación (control estratégico), Su objetivo es cerrar la brecha entre la planificación y la implementación, que consiste en monitorear acciones y ajustes a los planes propuestos.

En la evaluación externa, Se considera que es un factor ambiental general que determinará la compañía. El análisis se realizó antes de la implementación de SWOT o FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y la empresa propuesta en el marco de planificación estratégica. El término proviene de las siglas inglesas para "Político, Económico, Social y Tecnológico" También se usa las variantes ANALISIS PESTE +C, incluyendo los aspectos "Legales" y "Ecológicos" Arias (2016)

ANALISIS AMOFHIT, consiste en la realización de evaluaciones externas para aprovechar y eliminar amenazas, por lo que debemos revisar: administración, comercialización, operaciones / logística, finanzas / contabilidad, recursos humanos, sistemas de información, investigación y desarrollo. Para convertirse en una actividad de control efectiva o insuficiente de la organización en relación con la competencia.

Análisis de uso organizacional como una herramienta para integrar áreas funcionales del ciclo operativo de la organización, lo que permitirá evaluaciones actuales de la empresa: administración, mercadotecnia, operaciones de producción / logística, finanzas, recursos, recursos humanos, sistemas de información, organización y desarrollo.

Matriz de Factores Externos (MEFE):

Permite evaluar los factores externos de la empresa: económica, social, demográfica, ambiental, política gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. La suma ponderada de cada oportunidad y amenaza indicará la capacidad de la estrategia actual para responder a las condiciones ambientales. D'alessio (2016).

Matriz de FODA (FODA):

El análisis interno de la organización es fundamental para identificar la fuente de competitividad ventaja. Identifica los recursos que necesita ser desarrollado y sostenido para permanecer competitivo. Por definición, ventaja competitiva debe ser exclusivo de la empresa para generar ganancias por encima del promedio de la industria. El estratégico proceso de gestión comienza con un profundo evaluación de la organización mirando su recursos internos y capacidades, siendo estos la fuente de sus competencias centrales, que en a su vez crea una ventaja competitiva. Los recursos se definen como los tangibles o intangibles insumos necesarios para producir un producto o Servicio.

Los recursos tangibles incluyen materias primas, locales, maquinaria y equipo. Ejemplos de recursos intangibles son financiamiento, tecnología, capital humano, redes de proveedores, estructuras de fuerza de ventas, redes de distribución, patentes, marcas registradas, base de clientes, marca equidad y reputación firme. Los recursos pueden ser combinados y desarrollado en capacidades, que a su vez crea competencias básicas.

Las capacidades se definen como la capacidad de la empresa hacer un uso eficiente de los recursos internos, y su capacidad de combinarlos en competitivos productos y procesos. Ejemplos de estrategias capacidades son las siguientes: desarrollo innovador productos de tecnología, reduciendo

el tiempo al mercado, creando una distribución más eficiente canales y puntos de venta, capturando la atención del consumidor a través del marketing, y administrar las relaciones con los clientes para ganar lealtad a la marca a largo plazo.

Las competencias principales se derivan de las capacidades y, si son únicos en la industria, creará una ventaja competitiva sostenible para La firma. Cómo una organización convierte sus capacidades en las competencias centrales es menos visible para los rivales, haciendo las competencias difíciles de entender y imitar. Los componentes de un análisis interno de fortalezas y debilidades son de la empresa recursos (resumidos en la Figura 2) en el categorías funcionales de finanzas, gestión, Infraestructura, proveedores, fabricación, distribución, recursos de marketing e innovación.

Los recursos financieros se definen como la extensión a lo que una organización tiene acceso al capital. Organizaciones con alto valor de marca y una alta reputación es probable que tengan acceso a menos fuentes costosas de finanzas. El costo del capital es menor para empresas establecidas y más altas para operaciones que tienen un riesgo de falla. Otras fuentes de financiación se derivan de un equilibrio cartera de negocios que tiene una buena combinación de efectivo generando productos que compensan los costos productos que están en la fase introductoria de su ciclo de vida. Algunas organizaciones pueden optar para altos niveles de engranaje, donde el interés en es probable que el capital disminuya las ganancias. Una fuerte posición de flujo de efectivo para una organización es vital para comprar recursos que mantendrán las operaciones y crecimiento a largo plazo.

Los recursos gerenciales crean las competencias de una organización en relación con la planificación, control y la dirección de funciones. Por ejemplo, históricamente, los equipos de fútbol se han basado sobre las fortalezas de un solo jugador sobresaliente como Pelé y Maradona entre otros por su éxito

Clubes de fútbol comerciales han cambiado su estrategia de depender en individuos de alto rendimiento para depender en equipos dinámicos. Clubes de fútbol de alto rango como el enfoque de AC Milan y Manchester United en el desarrollo y la renovación de un grupo de altamente. Análisis FODA teniendo en la última fuente de competitividad ventaja que una organización está buscando lograr.

Por ejemplo, tener altos niveles de limpieza e higiene en una operación de back office es intrínsecamente beneficioso pero poco probable para hacer una contribución significativa hacia el fuente de ventaja competitiva que la organización Está buscando. Por otro lado, alto los niveles de limpieza e higiene son obligatorios en industrias tales como establecimientos de restauración, fabricantes de productos farmacéuticos y hospital instituciones, donde la salud y la seguridad del cliente podrían estar comprometido. En estos contextos, la higiene no se puede definir como una fortaleza, sino más que un simple requisito básico. Idealmente, un el análisis interno debe prepararse sobre la base de los atributos de una organización en comparación a su competencia. Los atributos son revisados con respecto a cómo contribuyen o limitan la organización de lograr un competitivo posición.

ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES EXTERNAS Y AMENAZAS

El objetivo de un análisis de entorno externo es ayudar a las organizaciones a reconocer los principales desarrollos e implicaciones futuras. El ambiente externo consiste en variables que están más allá del control de una organización, pero que requieren análisis para realinear corporativo estrategia para cambiar los entornos de negocios. Un el análisis externo identifica las posibles amenazas y oportunidades para una mayor expansión. Las oportunidades comerciales surgen en el ambiente que

puede ser explotado para crear ventaja competitiva. Por ejemplo, móvil las transacciones de dinero se estiman en \$ 1 trillón para 2015. Con la difusión generalizada de tabletas y teléfonos inteligentes, mayor transmisión velocidades y una regulación ventajosa medio ambiente, el mercado global está listo para servicio para ser ampliamente difundido. Los ingresos las oportunidades se encuentran en la comisión porcentual en cada transacción móvil y tarifas para el almacenamiento valores monetarios en carteras digitales. Las oportunidades para nuevas fuentes de ingresos y negocios los modelos están abiertos para operadores móviles.

Los seis principales operadores, a saber, China Mobile, Vodafone, Airtel, América Móvil, Telefónica, y Orange se están preparando para el desafío Bancos, intermediarios financieros y una gran cantidad de nuevas empresas de transacciones digitales se están preparando para la próxima ola de crecimiento.

Las amenazas son situaciones en el entorno externo que son un obstáculo para la organización de ventaja competitiva. Por ejemplo, en líneas lectoras de libros, periódicas y revistas se está poniendo rápidamente al día con los lectores impresos y es probable que lo supere. Smartphones y Se espera que las tabletas superen en número a las personales ventas de computadoras y laptops La amenaza externa de la tecnología móvil y la implicación de editoriales, tales como Wiley, Pearson, Reed Elsevier, y Cengage, es que su impresión productos tendrían que ser rediseñados para consumo digital en plataformas móviles.

El análisis externo de oportunidades y amenazas se clasifica en tres áreas principales. El análisis del entorno de la competencia se centra en los recursos de la organización de rivales competitivos y condiciones que son probable que afecte las cuotas de mercado futuras, los ingresos, y ganancias El análisis del entorno de la industria se basa en el marco de factores de Porter influir en la dinámica y estructura de una industria. El

análisis del entorno general adopta marcos políticos, económicos, sociales y tecnológicos (PEST) y sus derivados.

Las estrategias que surgen de las tres áreas de análisis determinan la organización de visión, misión y planificación estratégica. El entorno de la competencia es un área de análisis que se ocupa en gran medida de la colección y procesamiento de conocimiento sobre firmas rivales.

La metodología implica mirar cada competidor, recopilando información sobre recursos, capacidades, competencias básicas y competitivas ventaja. Las oportunidades y amenazas a la organización se vuelven aparentes ya que cada elemento es identificado. Esto implicaría, por lo tanto, que Nokia necesita aprender todo lo que pueda sobre sus principales retadores, como Samsung, Apple, LG, RIM, HTC Motorola, Huawei y Sony Ericsson a cumplir y superar el ritmo de la innovación del producto. El análisis del entorno industrial es la revisión de factores que tienen un impacto directo en el flujo de ingresos de la organización y que requieren una respuesta estratégica. El objetivo es minimizar implicaciones negativas y explotar oportunidades positivas.

El análisis se basa en los cinco de Porter fuerzas de la competencia, de la siguiente manera: la intensidad de rivalidad competitiva, amenaza de nuevos participantes, el poder de los compradores, el poder de los proveedores y la amenaza de sustitutos de productos. El negocio modelo, flujos de ingresos y rentabilidad entre los competidores están determinados por estos cinco factores.

Representan los resultados que la organización espera lograr después de implementar la estrategia externa específica elegida, formando así una visión establecida. El horizonte temporal de estos objetivos y sus estrategias debe ser coherente con la visión y, a menudo, dependerá de la industria, la

organización, los productos y sus respectivos ciclos de vida. Para construir la matriz FODA. D'alessio (2016).

Matriz de Factores Internos (MEFI): Permite evaluar las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de la compañía de modo que el desarrollo de una matriz requiere un juicio intuitivo durante el desarrollo, ya que una comprensión completa de los factores involucrados es más importante que el valor resultante. Este proceso produce un peso ponderado, agrega un peso ponderado para cada factor, determina el puntaje total ponderado de la organización. D'alessio (2016).

Las fortalezas y debilidades son factores controlables que pueden ser administrados por la gerencia. Se debe prestar más atención a las debilidades y se deben desarrollar estrategias internas para superar estas debilidades siempre que sean posible. La implementación de la matriz mefi no es solo una auditoría interna que es una evaluación de los aspectos únicos de la competencia de una organización en la industria, y qué debilidades en la competencia actual para la competencia global pueden afectarlo.D'alessio (2016).

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación Acción (PEYEA): Tiene una combinación de dos industrias de ejes (resistencia industrial y estabilidad ambiental) y una combinación de dos ejes con una formación extremadamente alta y baja de cuatro organizaciones marco (fortaleza financiera y ventaja competitiva) factor cuadrantes, cada uno con Posición estratégica relacionada: positiva, conservadora, defensiva o competitiva. Los resultados del uso de esta matriz indican la posición estratégica más apropiada de la organización.

Matriz Interna –Externa (IE) Regiones y Celdas: Permite definir la posición estratégica de los pronósticos de la industria. Se divide en tres niveles (a) crecimiento y construcción, (b) protección y mantenimiento, y (c) cosecha o

enajenación. La matriz se basa en una combinación de dos dimensiones clave, la matriz externa de evaluación de factores (matriz EFE) y la matriz interna de evaluación de factores (matriz EFI), que a su vez permite la comparación de los resultados de ambos. Matriz IE.

La Matriz de la Gran estrategia (Matriz GE)

Es otra herramienta útil para ayudar a evaluar y refinar las opciones estratégicas apropiadas de la organización. La base de la matriz es que la situación de la empresa se define por el crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva (fortaleza) de la empresa en el mercado. Al evaluar ambas variables simultáneamente, el negocio se puede dividir en uno de cuatro cuadrantes.

La Matriz Cuantitativa Del Planeamiento estratégico (MCPE):

Es parte de la fase de toma de decisiones estratégicas. Esta herramienta ayuda a elegir mejor estrategias. Para ellos, se da un valor a todos los factores clave identificados como oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, por lo que la suma es 1, y luego evaluar cómo responde cada estrategia a estos factores.

El Balanced Scorecard

Este es un conjunto de métricas que permite a la alta gerencia comprender rápida y completamente el negocio. Los indicadores financieros que figuran en el Balanced Scorecard pueden indicar los resultados de las medidas adoptadas. Y complementar la satisfacción del cliente, los procesos internos y las actividades de innovación y mejora dentro de la organización a través de métricas operativas; los indicadores son los impulsores del desempeño financiero futuro.

Da respuestas a cuatro preguntas básicas:

- ¿Cómo nos ven los clientes? (Opinión del cliente)
- ¿Deberíamos hacer nuestro mejor esfuerzo? (la perspectiva interna de la compañía)
- ¿Podemos continuar mejorando y creando valor? (perspectiva de innovación y aprendizaje)
- ¿Cómo nos vemos frente a nuestros accionistas? (punto de vista financiero).

La Rentabilidad, La rentabilidad se refiere a la relación entre los ingresos y los costos generados por el uso de los activos de la empresa en las actividades de producción. Puede evaluar la rentabilidad de la empresa en función de las ventas, los activos, el capital o el valor de la acción. Gitman (2013). La rentabilidad es un concepto que se aplica a cualquier acción económica que movilice medios, materiales, recursos humanos y financieros para lograr resultados. En la literatura económica, aunque el término "rentabilidad" se usa de varias maneras y hay muchos enfoques teóricos que afectan a uno u otro, en el sentido general se llama rentabilidad y se usa para medir Producen el capital que usan en un momento dado. Esto supone una comparación entre los ingresos generados y los medios utilizados para obtener ingresos con el fin de permitir la selección entre alternativas o para juzgar la eficiencia de las operaciones realizadas, dependiendo de si el análisis realizado es a priori o no. Ballesta (2013)

La importancia del análisis de la rentabilidad, Está determinado porque, incluso a partir de los múltiples objetivos a los que se enfrenta la empresa, en función de la rentabilidad o los beneficios, existen otros objetivos de crecimiento, estabilidad e incluso servicio a la comunidad. En todos los análisis comerciales, las discusiones tienden a centrarse en la rentabilidad. La polaridad entre seguridad o solvencia es una variable fundamental para todas las actividades económicas. Por lo tanto, para el

profesor Cuervo y Rivero 3 (2013: 19), la base del análisis económico-financiero se puede encontrar en la cuantificación del binomio rentabilidad-riesgo, que se presenta a partir de la función triple:

Análisis de rentabilidad.

Se entiende por análisis de solvencia la capacidad de una empresa para cumplir sus obligaciones financieras (reembolso de capital y gastos financieros) debido a la deuda al vencimiento.

Analice la estructura financiera de la compañía para verificar si es adecuada para un desarrollo estable

La rentabilidad se refiere a la relación entre los ingresos y los costos generados por el uso de los activos de la empresa en las actividades de producción. Puede evaluar la rentabilidad de la empresa en función de las ventas, los activos, el capital o el valor de la acción. .

Niveles de la rentabilidad empresarial, Cualquier enfoque para comprender los resultados y los conceptos de inversión determinará los indicadores de rentabilidad. La investigación de rentabilidad de la empresa se puede dividir en dos niveles, según el tipo de resultado y la inversión asociada:

Por lo tanto, realizamos un análisis de primer nivel llamado rentabilidad económica o de activos, en el cual el concepto de resultado conocido o esperado está relacionado con todo el capital económico que lo adquirió antes de intereses, independientemente de la perspectiva económica, representando la inversión de la compañía. El financiamiento o fuente de la devolución.

- El segundo nivel, la rentabilidad financiera, en la que el concepto de resultados conocidos o esperados enfrenta los fondos propios de la empresa después de intereses y representa el rendimiento correspondiente
- La relación entre estos dos tipos de rendimiento se denominará apalancamiento financiero, en el que, entre otras capitales del capital, la definición del rendimiento económico de este último como el rendimiento económico del amplificador 5 se definirá por encima del costo promedio de la deuda, de lo contrario, como una reducción. Ballesta (2013)
- Los Márgenes de la Utilidad, Cuando hablamos de márgenes de ganancia, los márgenes de ganancia se refieren a un conjunto bastante simple de cálculos que determina la cantidad de ganancia que obtenemos sobre las ventas totales generadas durante un cierto período de tiempo. Se pueden mostrar tres márgenes de ganancia en el negocio de pérdidas y ganancias: margen bruto, operaciones y utilidad neta. Dependiendo del desempeño y desempeño de la compañía, estas ganancias pueden ser positivas o negativas.
- El Margen de Utilidad Bruta, Margen de beneficio bruto, beneficio bruto es la diferencia entre el ingreso operativo, el costo de ventas o los costos de producción. Esto significa restar las ventas que se han generado y todos los costos en los que incurrimos al preparar el producto. Para determinarlo, solo deducimos de la venta los costos directos e indirectos incurridos en el proceso de producción. La fórmula del margen de beneficio bruto es la siguiente:

$$\text{M. U. Bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} \times 100$$

- Margen de utilidad operativa, El margen de utilidad operativa se puede definir como un indicador financiero que nos permite visualizar el nivel de eficiencia de la empresa en un período de tiempo determinado. Este indicador nos muestra

cuánta habilidad tiene el equipo de ventas para generar los ingresos necesarios para permitir que la empresa funcione correctamente. Para calcularlo, es suficiente restar todos los gastos relacionados con las operaciones comerciales de la ganancia bruta, como administración y ventas. La fórmula es:

$$\text{M. U. Operat.} = \frac{\text{U. Operativa}}{\text{Ventas}} \times 100$$

- La Utilidad Neta, Finalmente, debemos saber cuál es el beneficio neto. Su propósito es mostrar el desempeño general de la compañía en el desarrollo de recursos. Esto es el resultado de restar los gastos e impuestos financieros del período del ingreso operativo. Es decir, considere el resultado final de los ingresos menos todos los gastos. El monto resultante de esta operación se usa para calcular los beneficios de cada accionista de la compañía. La fórmula para calcular el ingreso neto es:

$$\text{M. U. Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times 100$$

Una vez que conozca la diferencia entre el beneficio neto y el beneficio bruto, los resultados obtenidos en diferentes márgenes de beneficio pueden ver los resultados producidos en el negocio durante el período de tiempo dado y determinar qué departamentos o proyectos deberían trabajar más para lograr una mayor eficiencia. . Lograr buenos márgenes de ganancia es una meta que los empresarios deben alcanzar para lograr riqueza.

1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

¿En qué medida un planeamiento estratégico podría aumentar la rentabilidad de la empresa ecológica vegano Trujillo, 2018?

1.5 JUSTIFICACION:

La investigación se justifica teóricamente porque permite el uso de todos los argumentos, procedimientos y características de la planificación estratégica, también permite la implementación real de planes estratégicos que permiten a las empresas realizar una gestión más efectiva, mejorar la coordinación de actividades y asignar políticas y medidas específicas al visualizar nuevas oportunidades y eliminar amenazas. El impacto de las decisiones estratégicas permite pensar en el futuro sobre las medidas tomadas hoy, lo que en última instancia afectará la rentabilidad. Por otro lado. Metodológicamente también es factible proponer las herramientas necesarias para medir las variables en el estudio, estas variables pueden usarse como una guía para futuros investigadores, (metodología de Fernando D'alessio) por último se justifica. Económicamente como resultado de la investigación, la compañía será más competitiva en el mercado, por lo que su rentabilidad aumentará.

1.6 HIPOTESIS:

El planeamiento estratégico incrementará la rentabilidad de la empresa ecológica vegano Trujillo, 2018.

1.7 OBJETIVO GENERAL:

Elaborar un plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la empresa ecológica Vegano Trujillo, 2018

1.8 OBJETIVO ESPECIFICO:

- Analizar de la rentabilidad actual de la empresa.
- Reformular la dirección estratégica de la empresa.
- Realizar un análisis estratégico de la empresa.
- Desarrollar estrategias organizacionales y desarrollar mapas estratégicos.
- Evaluar el posible impacto de un plan estratégico en la rentabilidad de una empresa.

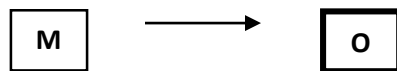
II. MARCO METODOLÓGICO

2.1. TIPO DE ESTUDIO

Es un estudio Aplicado, porque el conocimiento teórico sobre planificación estratégica y métodos de investigación científica se usa para resolver problemas en la empresa de investigación.

2.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño del estudio fue simple y descriptivo porque solo observó una relación directa entre la variable independiente M (planificación estratégica) y la variable dependiente O (Rentabilidad) sin ningún tipo de cambio.



M: Planeamiento estratégico en la gestión empresarial.

O: Rentabilidad.

2.2 VARIABLES

A. IDENTIFICACION DE LA VARIABLE

2.2.1 IDENTIFICACION DE VARIABLE

Plan estratégico (Independiente); Cualitativa: Recoge la planificación estratégica para el análisis y la presentación organizacional y debe servir como una guía obligatoria y permanente para la acción organizacional. Medido a través de Misión y visión, Análisis PESTEC, Matriz MEFE, Matriz FODA, Matriz MEFI, Matriz PEYEA, Matriz Interna-Externa (IE), Matriz de la Gran Estrategia, Matriz MCPE, Balance Scorecard.

Rentabilidad (Dependiente); Cuantitativa: es una variable cuantitativa porque utilizaremos indicadores de medición económica. Rentabilidad de ventas, rentabilidad de activo, rentabilidad de patrimonio, margen comercial bruto

B. . OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Tabla 1: Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Planeación Estratégica	Metodología de gestión que facilita y establece la toma de decisiones de una empresa con respecto a su entorno y actividad económica estableciendo	Matriz FODA	<ul style="list-style-type: none">• Oportunidades.• Fortalezas.• Amenazas.• Debilidades.	Nominal
		Matriz de Evaluación de Factores Internos(MEFI)	<ul style="list-style-type: none">• Posicionamiento Interno✓ Fuerte: <2.5.✓ Débil: >2.5.	Ordinal
		Matriz de Evaluación de	<ul style="list-style-type: none">• Posicionamiento Externo✓ Fuerte: <2.5.✓ Débil: >2.5.	Ordinal

Planeación Estratégica	objetivos y una ruta estratégica que deben seguir para una mejora constante en calidad y rentabilidad. (D´ALESSIO, 2016)	Factores Externos(MEFE)		
		Matriz Interna- Externa(IE)	<ul style="list-style-type: none">(3.0 < x < 4.0): Cuadrante I, II y IV: Crecer y Construir.(2.0 < x < 2.99): Cuadrante III, V y VII: Retener y Mantener.(1.0 < x < 1.99): Cuadrante VI, VIII y IX: Cosechar o Desinvertir.	Ordinal
		Matriz de la Posición estratégica y Evaluación de la Acción(PEYEA)	<ul style="list-style-type: none">Agresivo.Conservador.Defensivo.Competitivo.	Ordinal
		Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	<ul style="list-style-type: none">Participación en el mercado.Competitividad de precios.Posición Financiera.Calidad del producto.Lealtad del cliente.	Ordinal
		Matriz de la Gran Estrategia(MGE)	<ul style="list-style-type: none">Cuadrante I: Posicionamiento muy bueno.Cuadrante II: Falta de competitividad.Cuadrante III: Baja competitividad.Cuadrante IV: Competitivo, faltar de mercado.	Ordinal
		Balanced Scorecard	<ul style="list-style-type: none">Estrategias	Nominal

Rentabilidad	Medida que permite evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, activos o a la inversión de los dueños. (GITMAN, y otros, 2013)	Relación que compara la utilidad con un aporte de fondos y termina expresándose en términos porcentuales.	$M. U. Bruta = \frac{Utilidad Bruta}{Ventas} \times 100$ <div> $M. U. Operat. = \frac{U. Operativa}{Ventas} \times 100$ $M. U. Neta = \frac{Utilidad Neta}{Ventas} \times 100$ </div>	Razón
--------------	---	---	---	-------

Elaboración: propia

2.4. POBLACIÓN Y MUESTRA:

La población está compuesta por el comité de estrategia de la empresa Vegano S.R.L en el año 2018. La muestra consiste en un comité de estrategia compuesto por tres trabajadores que ocupan un puesto estratégico dentro de la empresa, excluyendo a aquellos que no cumplen. La unidad de análisis es uno de cada miembro del comité de estrategia.

2.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

Para alcanzar objetivos específicos, se usarán las siguientes tecnologías y herramientas:

- Analizar la rentabilidad actual de la empresa ecológica Vegano SRL en 2018, se realizó una revisión documental del estado financiero de la empresa, resumen de ingresos y gastos (Tabla N°5), el análisis vertical (Tabla N°3) y el análisis horizontal (Tabla N°4) plasmado en una hoja de Excel.
- Para determinar la dirección estratégica de la compañía, continuar con su misión, visión, valor y análisis del comité de estrategia de la ética de la empresa conjunta, y luego analizar para ver si ocurren cambios dentro de ella.(C2: guía de entrevista del anexo de instrumentos)

- Para realizar una evaluación interna y externa del área de ventas, proceda, tal como la matriz de estrategia de estrategia ferroviaria anterior en cada caso, la matriz MEFI (tabla 12) y el análisis interno para la matriz MEFE se basan en el análisis externo (tabla 13)
- Como la meta, para desarrollar estrategias y planes de acción, continuará implementar y ejecutar matriz, es decir, GE, FODA, la matriz de MPEC PEYEA planificación estratégica mediante el apoyo al cuadro de mando integral, Comité de Estrategia realizaron centro de investigación establecida por la sociedad FODA, las matrices MCPE, apoyadas por el balance scorecard, estudiados en el focus group realizado por el comité estratégico de la empresa. (C3 C4 C5 C6, C7,C8)
- Para estimar el efecto del plan estratégico de la empresa Vegano SRL rentabilidad dada en 2018 (eficacia) y se espera que la mejora de gastos e ingresos (eficiencia) para calcular la proyección 2018 - 2019, el cual será utilizado como una venta Una herramienta para proyectar un gráfico. (C9)

2.6. METODO DE ANALISIS DE DATOS

Análisis descriptivo:

Dado que este es un estudio descriptivo, comenzamos a incluir los datos y la información en la lista en una tabla de contingencia que calcula su media y porcentaje. En algunos casos, los resultados se representan como un gráfico de barras o un mapa suave.

2.7. ASPECTOS ÉTICOS

Los investigadores se comprometen a respetar la precisión de los resultados, la confiabilidad de los datos proporcionados por la empresa y la identidad de las personas involucradas en la investigación

III. RESULTADOS

3.1. ANALISIS DE LA RENTABILIDAD ACTUAL

Para realizar un análisis de rentabilidad nos resumimos a observar los indicadores de rentabilidad de la empresa en los periodos 2016 y 2017:

Tabla N° 2: Indicadores de Rentabilidad, EMPRESA ECOLOGICA VEGANO S.R.L., 2016- 2017

ASPECTOS	2016	2017	VARIACIÓN
Ventas netas (S/.)	32.500	49.700	17.200
Costo de producto vendido (S/.)	18.000	25.600	7.600
UTILIDAD BRUTA (S/.)	14.500	24.100	9.600
Gastos de administración (S/.)	6.600	9.600	3.000
Gastos de ventas (S/.)	2.700	5.300	2.600
UTILIDAD OPERACIONAL (S/.)	5.200	9.200	4.000
Intereses (S/.)	-	-	-
Provisión para impuestos (S/.)	1.456	2.714	1.258
UTILIDAD NETA (S/.)	3.744	6.486	2.742
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	45%	48%	3,9%
MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL	16%	19%	2,5%
MARGEN DE UTILIDAD NETA	12%	13%	1,5%
MARGEN DE UTILIDAD NETA DEL SECTOR		15.3%	

Fuente: Anexos Tabla N°3, N°4 y N°5, Análisis Vertical/Horizontal y Resumen de Ingresos y Gastos, Empresa Ecológica VEGANO S.R.L.

En la tabla N°2 se observó el aumento del margen de la utilidad bruta en un rango del 3.9%, lo que refleja que la ganancia sin regularizar pagos aumentó, esto reflejándose en las horas aumentadas en el dictado de clase. El margen de utilidad operacional aumentó un 2.5% que refleja directamente la capacidad de generar ganancias frente a los gastos que implican el producto muestra un ascenso ligeramente más pronunciado, indicando que a nivel operativo se han aprovechado mejor los recursos de la empresa. Finalmente, el margen de utilidad neta, muestra un incremento de 1.5 % lo que muestra que la empresa ha tenido un avance en su primer año; sin embargo, la rentabilidad arrojada el año 2017 es muy inferior a cifra promedio del sector, la cual ronda el 15.3% (Anexo Figura N° 20), es decir la empresa no está generando los ingresos adecuados para subsistir en su sector.

1.1. Direccionamiento estratégico

La dirección estratégica de la empresa comienza por reestablecer el rumbo de las bases, en este caso, la misión, visión y los valores, los cuales serán validados por el comité estratégico. Ante lo cual se obtiene las siguientes decisiones:

Misión:

Tabla N°6: Resumen de criterios de misión corporativa, Empresa Ecológica VEGANO S.R.L

CUESTIONARIO	CONSOLIDADO
¿Quiénes son como empresa?	Somos una empresa ecológica que se dedica a la compra y venta de productos ecológicos para el consumo humano
¿Qué busca su empresa?	Incentivar el consumo de productos ecológicos para mejorar la calidad de vida de las personas
¿Qué hace su empresa?	Realizamos la compra y venta de productos ecológicos para el consumo humano
¿Dónde se desarrolla su empresa?	En Trujillo urb. San Andrés primera etapa Deán Saavedra 232
¿Por qué su empresa desarrolla las actividades que realiza?	Porque hay una demanda creciente de productos ecológicos para mejorar la calidad de vida
¿Para quién trabaja su empresa?	Para nuestros clientes.

Fuente: Anexos Tabla N°7, Criterios de misión corporativa Comité Estratégico, Empresa Ecológica VEGANO S.R.L

El resultado del consenso del comité estratégico se muestra en la tabla N°7 de anexos, con ello tenemos la misión enunciada:

“La empresa ecológica Vegano S.R.L. es una empresa que se encarga de incentivar el consumo de productos ecológicos para mejorar la calidad de vida de las personas comprometidos en ofrecer un mejor servicio siempre”

La visión fue elaborada también junto al comité estratégico el cual eligió sus aspectos principales en la tabla N°9, ubicada en anexos

Tabla N°8: Resumen de criterios visión corporativa, Empresa Ecológica Vegano S.R.L., 2018

CUESTIONARIO	CONSOLIDADO
¿Cuál es la imagen deseada de su negocio?	Ser una empresa reconocida como una de las más exitosas del mercado.
¿Cómo será su empresa en el futuro?	Expandirnos como empresa y llegar a más lugares del Perú.
¿Qué planes tiene su empresa para el futuro?	Ampliar nuestra venta de productos ecológicos en todo el país
¿Qué actividades puede desarrollar su empresa en el futuro?	Tener un restaurante de comida vegetariana

Fuente: Anexos Tabla N°9, Criterios de visión corporativa Comité Estratégico, empresa ecológica VEGANO S.R.L

Visión enunciada:

“Al 2024, la empresa ecológica VEGANO S.R.L será reconocida como una de las empresas más exitosas del mercado consolidándonos a nivel nacional “

VALORES CORPORATIVOS:



Figura N°1: Gráfico de elección de Valores de la empresa ecológica VEGANO S.R.L., 2018.

Fuente: Anexos Tabla N°10, Elección de valores de la empresa ecológica VEGANO

De los 11 valores presentados fueron evaluados por el comité estratégico con ello se hizo la elección de valores corporativos para la empresa ecológica VEGANO S.R.L. los 4 siguientes: Honestidad, Respeto, Puntualidad y Competitividad, a continuación, se detalla sus definiciones:

Honestidad:

Cualidad humana que consiste en actuar de acuerdo como se piensa y se siente (coherencia).

Respeto:

Está relacionado con la veneración o el acatamiento que se hace a alguien, e incluye miramiento, consideración y diferencia

.Puntualidad:

Es una actitud humana considerada en muchas sociedades como la virtud de coordinarse cronológicamente para cumplir una tarea requerida o satisfacer una obligación antes o en un plazo anteriormente comprometido o hecho a otra persona..

Competitividad:

Capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijando un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijado una cierta calidad.

1.2. Análisis estratégico de la empresa.

El siguiente análisis estratégico se lleva a cabo gracias a la matriz FODA puesto que es la manera más directa de detectar los aspectos internos y externos que pueden afectar a la empresa para lograr distribuirlos y analizarlos de manera adecuada. El comité estratégico procedió a elegir entre

Todos los factores vistos en los siguientes gráficos dando un valor acumulado de calificar cada aspecto del 1 al 3, dicho procedimiento lo encontramos en la tabla N°11 ubicada en anexos.

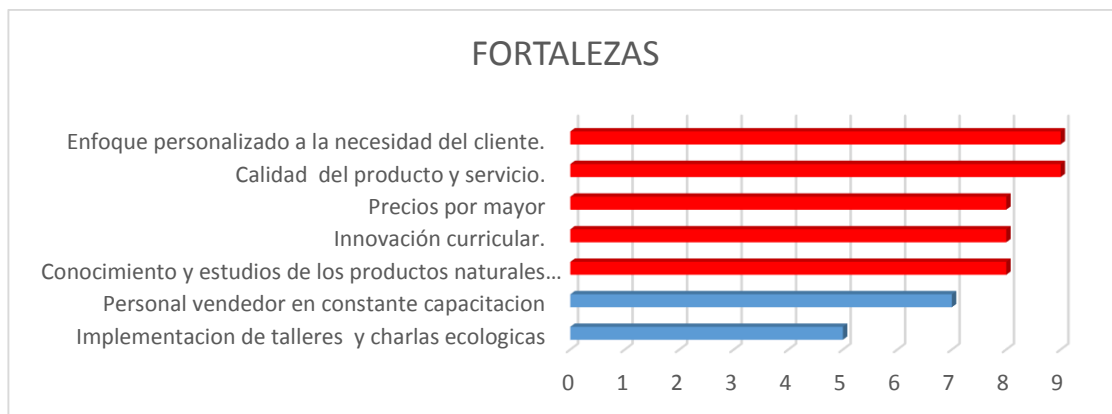


Figura N°2: Fortalezas, empresa ecológica VEGANO S.R.L., 2018.

Fuente: Anexos Tabla N°11, Valoración de aspectos Internos y Externo de la empresa ecológica VEGANO S.R.L.

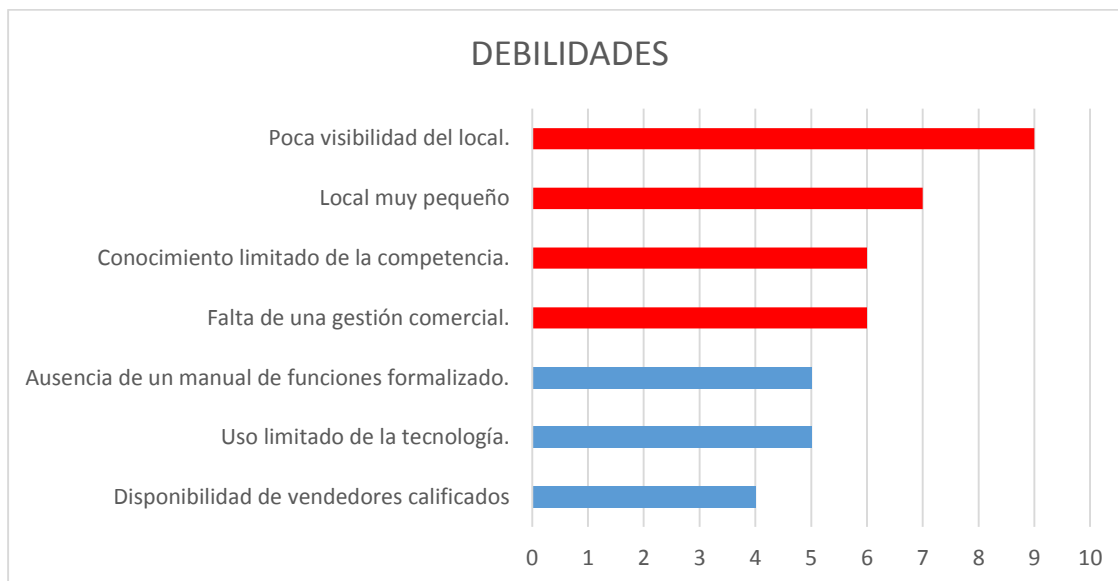


Figura N°3: Debilidades, empresa ecológica VEGANO S.R.L., 2018

Fuente: Anexos Tabla N°11, Valoración de aspectos Internos y Externos, de la empresa ecológica VEGANO S.R.L.

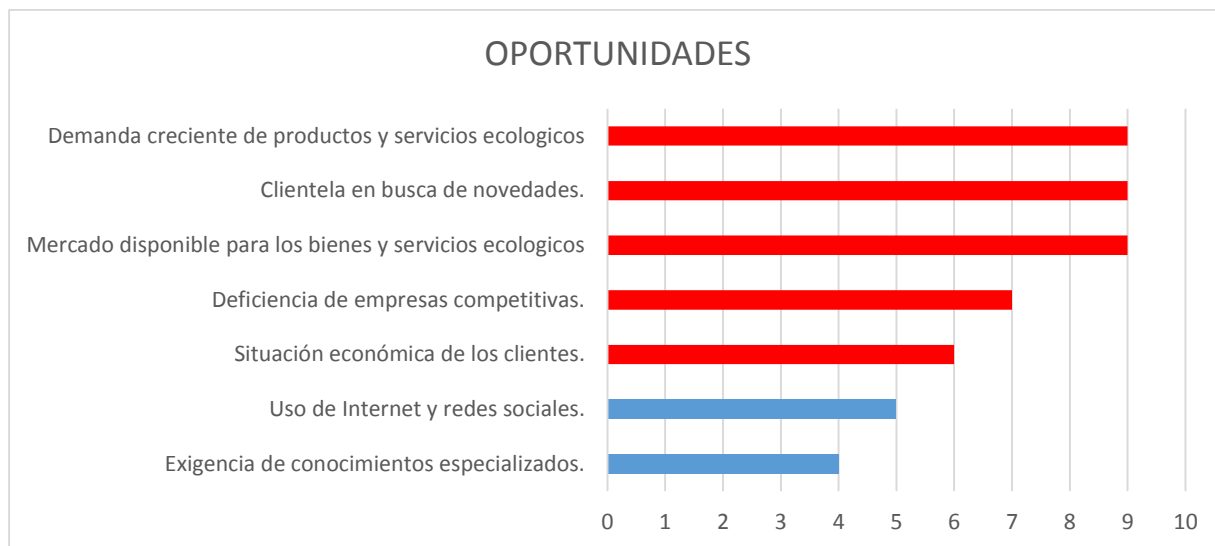


Figura N°4: Oportunidades empresa ecológica VEGANO S.R.L., 2018

Fuente: Anexos Tabla N°11, Valoración de aspectos Internos y Externos, empresa ecológica VEGANO S.R.L.

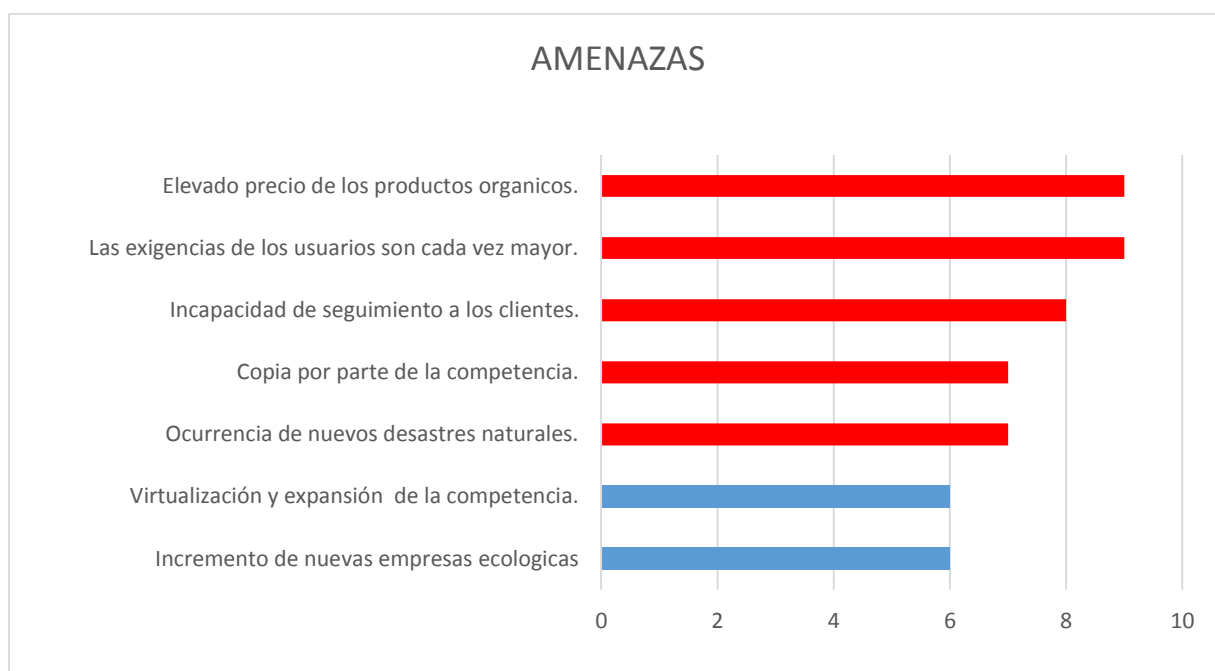


Figura N°5: Amenazas, empresa ecológica VEGANO S.R.L. Fuente: Anexos Tabla N°11, Valoración de aspectos Internos y Externos, empresa ecológica VEGANO S.R.L.

Después de tener los aspectos internos/externos y haber elegido los 5 más importantes de cada uno se procede a la valoración por medio de las matrices MEFI y MEFE

Tabla N°14: Matriz EFI, empresa ecológica VEGANO S.R.L., 2018.

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	PESO	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
FORTALEZAS			
Conocimiento y estudios de los productos naturales y orgánicos	0,15	4	0,60
Calidad del producto y servicio.	0,10	3	0,29
Enfoque personalizado a la necesidad del cliente.	0,12	4	0,48
Implementación de talleres y charlas ecológicas	0,07	3	0,22
Precios por mayor	0,13	3	0,40
SUBTOTAL FORTALEZAS			1,99
DEBILIDADES			
Local muy pequeño	0,09	2	0,17
Falto de visibilidad del local.	0,07	1	0,07
Falta de una gestión comercial.	0,10	1	0,10
Uso limitado de la tecnología.	0,09	2	0,18
Ausencia de un manual de funciones formalizado.	0,07	2	0,15
SUBTOTAL DEBILIDADES			0,67
TOTAL	1,0	-	2,66

Fuente: Anexos Tabla N°15, Ponderación de factores internos, empresa ecológica VEGANO S.R.L.

En la tabla N°14, se muestra 5 fortalezas y 5 debilidades aclarando que las valoraciones de los distintos pesos y clasificaciones fueron obtenidas por consenso del comité estratégico que hace elección en la tabla N°15 del anexo. El valor 2.66

indica que es una organización ligeramente más fuerte que débil Se, pero aun así las fortalezas superan significativamente a las debilidades, lo que permite que se desarrolle estrategias internas para mejorar las debilidades que tiene un peso importante.

Tabla N°16: Matriz EFE, empresa ecológica VEGANO S.R.L., 2018.

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	PESO	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
OPORTUNIDADES			
Uso de Internet y redes sociales.	0,09	3	0,27
Deficiencia de empresas competitivas.	0,11	3	0,33
Mercado disponible para los bienes y servicios ecológicos	0,19	4	0,76
Clientes en busca de novedades.	0,07	4	0,27
Demanda creciente de productos y servicios ecológicos	0,08	4	0,33
SUBTOTAL OPORTUNIDADES			1,96
AMENAZAS			
Incremento de nuevas empresas ecológicas	0,10	1	0,10
Virtualización y expansión de la competencia.	0,07	1	0,07
Ocurrencia de nuevos desastres naturales.	0,09	2	0,17
Incapacidad de seguimiento a los clientes.	0,12	2	0,23
Las exigencias de los usuarios son cada vez mayor.		2	0,22
	0,11		
SUBTOTAL AMENAZAS			0,79
TOTAL			2,75
1,0			

Fuente: Anexos Tabla N°17, Ponderación de factores externos, empresa ecológica VEGANO S.R.L., 2018.

La tabla N°16 muestra 5 oportunidades y 5 amenazas, de la misma forma que la matriz anterior la elección conjunta de los pesos y clasificaciones se encuentran en la tabla

Nº17 de anexos; el resultado obtenido de la ponderación es 2.75 es un resultado ligeramente superior al promedio para capitalizar las oportunidades y neutralizar las amenazas, así como tenemos calificaciones muy pobres antes las amenazas esto debe generar el aprovechamiento de las oportunidades.

Planificación de estrategias organizacionales y establecimiento de mapa estratégico

La planificación de estrategias se forja y avanza con los resultados del FODA, MEFI y MEFE, lo cual nos muestra a continuación la siguiente serie de matrices.

- **Matriz Interna – Externa**

Esta matriz de análisis de posición frente al mercado bebe directamente de las matrices MEFI y MEFE mostradas en las tablas N°14 y N°16, se muestra a continuación.

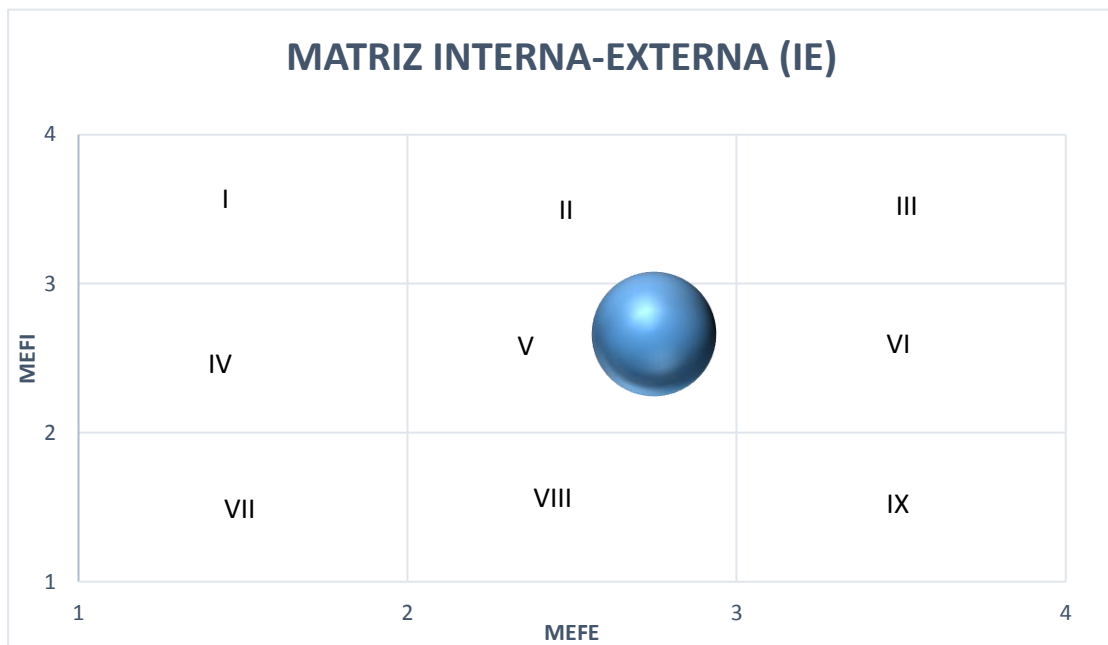


Figura N°6: Matriz Interna-Externa, EMPRESA ECOLOGICA VEGANO S.R.L., 2017.

Fuente: Tabla N°14 Matriz EFI y N°16 Matriz EFE, EMPRESA ECOLOGICA VEGANO S.R.L.

En la figura N°6 se puede observar a detalle la matriz en estudio, donde se muestra que el círculo se ubica en su mayoría en el cuadrante V, el cual, según la teoría indica que se debe “Retener y mantener” la manera de trabajado, cabe resaltar que la ubicación de dicha esfera está definida por los valores globales de las matrices MEFI y MEFE especificadas en las tablas N°14 y N°16

Respectivamente, donde el valor global de MEFI es 2.66 y se ubica en el eje Y de la gráfica y el valor global de MEFE es 2.75 y se ubica en el eje X de la gráfica. El Retener y mantener hace alusión a que el funcionamiento actual de empresa es lo suficiente para hacer que las ganancias sean justas, sin embargo, no se quita ni se niega la opción y necesidad de mejora.

- **Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)**

Esta matriz busca evaluar los distintos ámbitos a los cuales se enfrenta una empresa dentro de su entorno, dividiéndolos en Fuerzas Financieras, Fuerzas de la Industria, Ventajas Competitivas y Estabilidad del ambiente, los cuales son valorados por el Comité Estratégico.

Tabla N°18: Matriz PEYEA I, empresa VEGANO ECOLOGICA S.R.L., 2017.

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA					POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA				
FUERZAS FINANCIERAS(FF)	VALOR				ESTABILIDAD DEL ENTORNO(EF)	VALOR			
	P1	P2	P3	PROM.		P1	P2	P3	PROM.
Solvencia	6	6	3	5	Cambios tecnológicos	-4	-3	-4	-4
Apalancamiento	5	4	4	4	Tasa de inflación	-4	-2	-1	-2
Liquidez	5	5	5	5	Variabilidad de la demanda	-3	-3	-5	-4
Capital de trabajo	5	4	3	4	Presión competitiva	-4	-5	-4	-4
Riesgos implícitos del negocio	2	3	4	3	Estabilidad política y social	-4	-2	-4	-3
Flujos de efectivo	6	6	3	5	PROMEDIO			-	3
PROMEDIO				4					
VENTAJAS COMPETITIVAS(VF)	VALOR				FUERZAS DE LA INDUSTRIA(FI)	VALOR			
	P1	P2	P3	PROM.		P1	P2	P3	PROM.
Participación en el mercado	-1	-4	-3	-3	Abundancia, diversidad de insumos y proveedores	5	5	5	5
Calidad del producto	-2	-3	-2	-2	Potencial de crecimiento	6	5	4	5
Lealtad de los clientes	-4	-2	-3	-3	Conocimientos tecnológicos	5	3	4	4
Control sobre proveedores y distribuidores	-1	-3	-3	-2	Productividad, aprovechamiento de la capacidad	3	3	3	3
Utilización de la capacidad competitiva	-1	-2	-2	-2	Demanda	5	5	6	5
PROMEDIO				-2	Regulaciones del sector	4	4	4	4
					PROMEDIO				4

Fuente: Comité Estratégico, EMPRESA ECOLOGICA VEGANO S.R.L

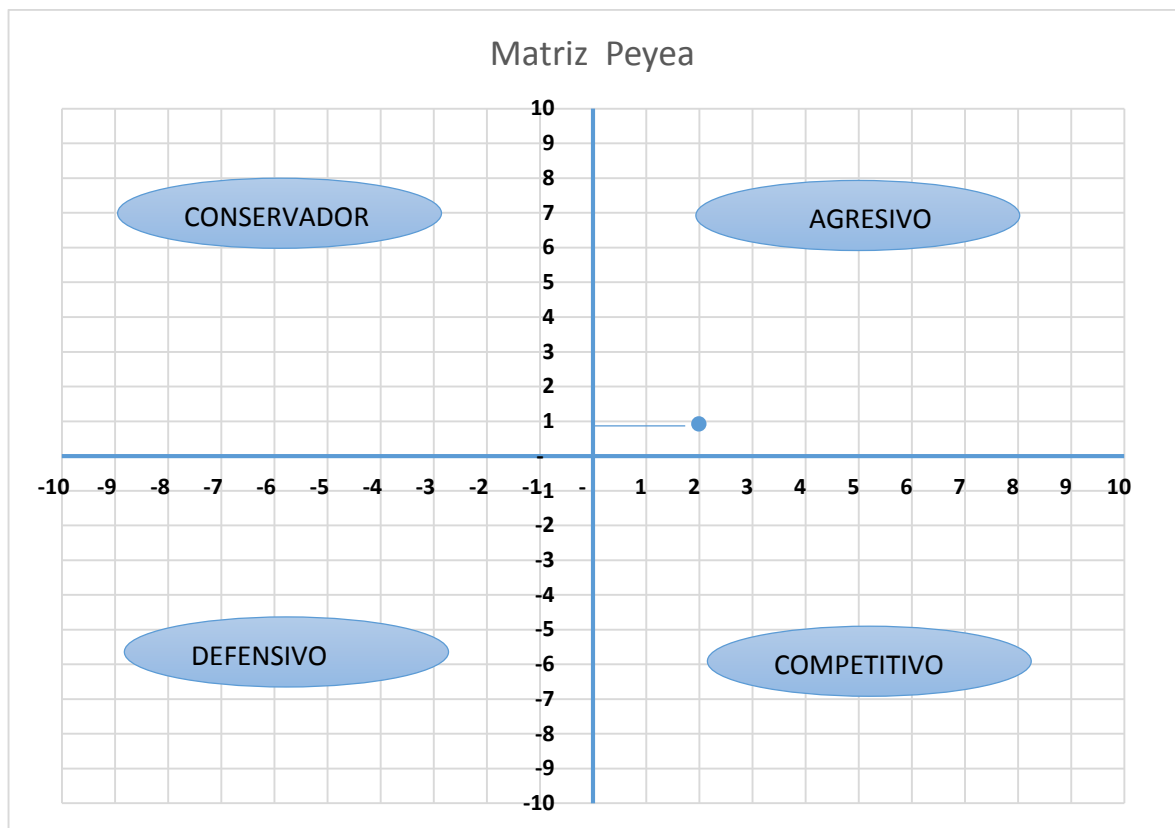


Figura N°7: Matriz PEYEA II, EMPRESA ECOLOGICA VEGANO S.R.L., 2017.

Fuente: Tabla N°18 Matriz PEYEA I, EMPRESA ECOLOGICA VEGANO S.R.L., 2017

En la tabla N°18 podemos observar la primera parte de la matriz PEYEA donde se evalúan aspectos específicos de las Fuerzas Financieras (FF), Ventajas Competitivas (VC), Estabilidad del Entorno (EE) y Fuerzas de la Industria (FI) en la cual el comité estratégico evaluó y puntuó cada aspecto según indica el marco teórico, FF y FI se evalúan dándoles una puntuación de +1(peor) a +6(mejor) y VC junto a EE se les da un valor de -6(peor) a -1(mejor). Tras lo cual se obtiene un promedio de cada uno de los cuatro aspectos, siendo el Eje X establecido por la suma de los promedios de EE y FI el cual tenemos un resultado de 0,93, y el Eje Y se determina por la sumatoria de los promedios de FF y VC, el cual no indica un índice de 1,6. Luego de tener los indicadores manifestados en los ejes, muestran que la orientación del vector que representa la estrategia que debería ser tomada por la empresa es "Agresiva" lo cual expresa que la organización debe sacar provecho de sus fortalezas internas

para posicionarse exitosamente en su entorno.

- **Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

La matriz siguiente nos permite analizar de manera efectiva la posición de la empresa frente a su competencia directa en su ambiente de desarrollo, eligiendo los factores de éxito sacados de sus fortalezas internas los cuales se muestran a continuación

Tabla N°19: Matriz MPC, EMPRESA ECOLOGICA VEGANO S.R.L.

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	ECOLOGICA VEGANO									NATIVA						CHANGRILA					
	PESO				CALIFICACIÓN				CALI F. PON D.	CALIFICACIÓN					CALI F. PON D.	CALIFICACIÓN					CALI F. PON D.
	P1	P2	P3	PROM	P1	P2	P3	T		P1	P2	P3	O4	T		P1	P2	P3	O4	T	
Conocimiento y estudios de los productos naturales y organicos	0,08	0,06	0,07	0,07	3	3	2	3	0.21	1	2	3	2	2	0.14	2	2	2	2	2	0.14
Calidad del producto y servicio.	0,3	0,15	0,14	0,20	4	4	4	4	0.65	3	2	1	3	3	0.49	2	4	3	4	4	0.65
Personal vendedor en constante capacitacion	0,1	0,2	0,1	0,10	3	3	4	3	0.3	3	3	3	3	3	0.3	2	1	2	2	2	0.2
Innovación curricular.	0,17	0,12	0,14	0,14	3	3	3	3	0.43	1	2	3	3	3	0.43	1	1	2	2	2	0.29
Enfoque personalizado a la necesidad del cliente.	0,05	0,05	0,09	0,06	2	2	4	2	0.15	1	1	1	1	1	0.08	1	1	1	1	1	0.08
Implementacion de talleres vegano	0,06	0,04	0,07	0,06	2	2	2	2	0.1	3	3	2	3	3	0.16	3	2	2	3	3	0.16
Precios por mayor	0,05	0,05	0,02	0,04	3	2	2	2	0.1	2	1	1	2	2	0.1	1	1	1	1	1	0.05
Disponibilidad de vendedores calificados	0,2	0,15	0,16	0,17	4	2	2	2	0.35	2	2	3	2	2	0.35	3	3	3	3	3	0.52
Local muy pequeño	0,07	0,1	0,11	0,09	1	2	2	2	0.2	3	2	1	3	3	0.3	2	2	2	2	2	0.2
Poca visibilidad del local.	0,05	0,09	0,07	0,07	1	1	1	1	0.07	2	2	2	2	2	0.14	4	3	3	3	3	0.21
TOTAL	1,00								2.56						2.47						2.49

Fuente: Comité Estratégico, EMPRESA ECOLOGICA VEGANO S.R.L., 2017.

Las empresas como Grupo Nativa y Changrila son conocidas en la localidad por los diplomados que dictan junto a su variedad de productos, en este caso observamos que EMPRESA ECOLOGICA VEGANO S.R.L., 2017. Sobresale ligeramente frente a ellas a causa de factores como la calidad en el servicio y la plana docente en constante capacitación; sin embargo, puede ser superada significativamente en aspectos de uso tecnológico y publicidad, el resto de factores suelen ir a la par entre estas empresas dadas las condiciones y tipo de trabajo realizado. Cabe recalcar que para la exactitud de este análisis además de la participación del comité estratégico, el investigador participo como opinión adicional al aplicar el método de “cliente espía”.

- **Matriz de la Gran Estrategia (MGE)**

Esta matriz retrata con detalle las características de la empresa para ubicarle en un cuadrante estratégico definido, el cual muestra que tipo de perfil muestra frente al mercado.

Tabla N°20: Matriz GE, EMPRESA ECOLOGICA VEGANO S.R.L., 2017

CUADRANTE	CARACTERÍSTICAS	P1	P2	P3	SI	NO
I	Concentración en el mercado.	NO	NO	SI		X
	Cambia su ventaja competitiva.	NO	NO	NO		X
	Exceso de recursos.	SI	NO	NO		X
	Un solo producto lidera el mercado y diversificación concéntrica	SI	SI	SI	X	
	Asume riesgos agresivamente.	NO	SI	SI	X	
	TOTAL DE CARACTERISTICAS CUADRANTE I				2	3
II	Evalúa seriamente su aproximación presente al mercado.	SI	SI	SI	X	
	Falta de capacidad para competir en un mercado creciente.	NO	NO	SI		X
	Crecimiento rápido del mercado.	NO	SI	SI	X	
	Falta de ventajas competitivas.	NO	NO	NO		X
	Adecuado uso de fondos y capital	SI	SI	SI	X	

	TOTAL DE CARACTERISTICAS CUADRANTE II				3	2
III	Mercado de lento crecimiento.	NO	NO	NO		X
	Posición competitiva débil.	NO	NO	SI		X
	Restricciones de liquidez y flujo de efectivo.	SI	NO	NO		X
	Constantes reestructuraciones y cambios operativos.	SI	SI	SI	X	
	Escasez de recursos y falta de gestión para conseguirlos.	NO	NO	NO		X
	TOTAL DE CARACTERISTICAS CUADRANTE III				1	4
IV	Posición competitiva fuerte pero lento crecimiento de mercado.	NO	NO	NO		X
	Fortalezas para iniciar programas de diversificación.	SI	NO	SI	X	
	Altos niveles de flujo de efectivo y necesidades de crecimiento interno limitado.	SI	NO	NO		X
	Diversificación concéntrica, conglomerada u horizontal.	NO	SI	NO		X
	Predisposición a compartir riesgos y aprovechar oportunidades.	SI	SI	SI	X	
	TOTAL DE CARACTERISTICAS CUADRANTE IV				2	3

Fuente: Comité Estratégico *EMPRESA ECOLOGICA VEGANO S.R.L., 2017*



Figura N°8: Matriz GE II, EMPRESA ECOLOGICA VEGANO S.R.L., 2017

Fuente: Tabla N°20 Matriz GE I, EMPRESA ECOLOGICA VEGANO S.R.L., 2017

La figura N°8 muestra a la EMPRESA ECOLOGICA VEGANO S.R.L., 2017, ubicada en el cuadrante II de la matriz GE, lo que refleja que tiene una posición competitiva débil, debido a que como se observó en matrices pasadas no aprovecha todo el potencial de sus fortalezas; sin embargo, se enfrenta a un crecimiento rápido del mercado el cual debe ser aprovechado por la empresa si quiere crecer de manera significativa.

- **Elaboración de Mapa Estratégico**

La elaboración del mapa estratégico de la empresa va guiado por un método de planificación estratégica como es el Balanced Scorecard, que busca el equilibrio organizacional centrándose en la perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos y aprendizaje.

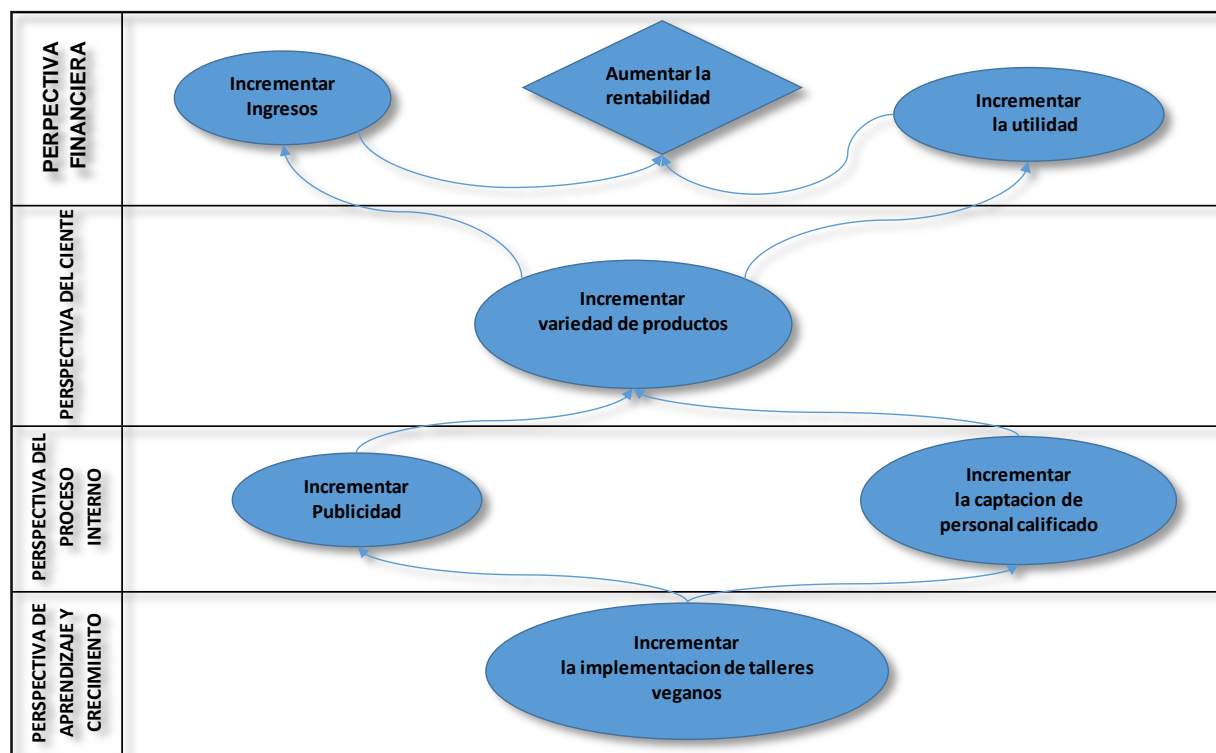


Figura N°9: Propuesta de Mapa Estratégico. EMPRESA ECOLOGICA VEGANO S.R.L., 2017

Fuente: Tabla N°26 Criterio de perspectivas de Balanced Scorecard. *EMPRESA ECOLOGICA VEGANO S.R.L., 2017*

La función principal del mapa estratégico que se observa en la Figura N°9 es mostrar de manera precisa las acciones con respecto a las perspectivas antes mencionadas, lo cual después de esto debemos especificar los indicadores que permitirán monitorear el avance de nuestra empresa, concentrando los esfuerzos en estos objetivos.

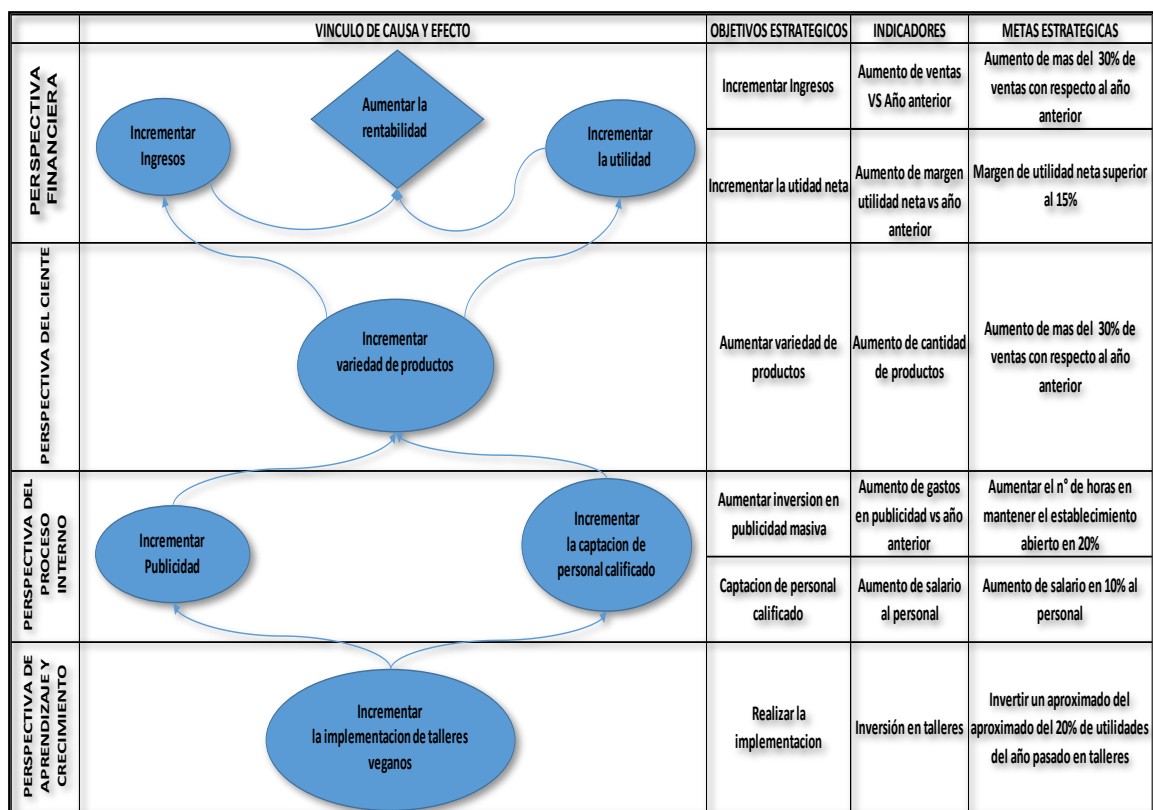


Figura N°10: Despliegue de Estrategias y Metas. EMPRESA ECOLOGICA VEGANO S.R.L., 2017

Fuente: Tabla N°26 Criterio de perspectivas de Balanced Scorecard. . EMPRESA ECOLOGICA VEGANO S.R.L., 2017

La figura N°10 desglosa el mapa estratégico antes mencionado estableciendo los indicadores que necesitamos para los objetivos planteado y estableciendo a criterio de la empresa las iniciativas necesarias para poder alcanzarlo.

Por último, luego de establecer los indicadores del mapa estratégico se procede a explicar la interrelación de las estrategias y su desarrollo con su impacto en la rentabilidad proyectada haciendo siguiente periodo. Las metas de las estrategias son:

- **Aumento de más del 30% de ventas con respecto al año anterior.**

Las ventas están definidas por la cantidad de productos que se venden anualmente multiplicado por su precio unitario, los cuales serán definidos más adelante.

- **Margen de utilidad neta superior al 15%.**

El margen de utilidad neta se define por la ganancia de ventas brutas restante luego de haber regularizado todos los gastos operativos, administrativos e impuestos.

- **Diversificar la cantidad de productos en un 22%.**

La referencia de aumento en un 20% es resultado del análisis de resultado de ganancias con respecto a la data histórica encontrada entre los años 2016 y 2017.

Horas 2016: 1000 Und; Ganancias: S/.32, 500

Horas 2017: 1300 Und; Ganancias: S/.49, 700

En el año 2017 se obtuvieron $S/.49700 - S/.32500 = S/.17200$ adicional del año 2016, recalando que la diferencia de cantidad de productos en ambos años radica en un aumento del 13% entre ambos, es decir que con una diferencia de 300 productos se obtuvo la ganancia antes mencionada. Entonces mediante una interrelación sencilla aumentando un 20% la cantidad de producto, que se representan como 300 horas adicionales. Se obtiene:

$$300 \text{ productos} \rightarrow S/.32500$$

$$100 \text{ productos} \rightarrow S/.X$$

$$X = S/.10,833$$

Lo cual se interpreta como:

$$S/.49700 \rightarrow 100\%$$

$$S/.10,833 \rightarrow X\%$$

$$X = 21,79\%$$

De manera que podemos deducir que el aumento del 22% en las horas desde el año 2016 aportaría un aumento en las ventas al siguiente periodo, lo cual aporta una fracción del incremento deseado en las ventas.

- **Aumento de gastos en publicidad.**

Uno de los pilares fundamentales de crecimiento de toda empresa es la publicidad y de cuan conocido es lo que intenta vender, en el caso de la empresa en estudio, los gastos en publicidad se verán reflejados en las horas de clase dictadas, puesto que mayor publicidad equivale a más gente, y más gente da como resultado mayor cantidad de cursos y horas dictadas.

Gasto en publicidad 2016: S/.1700

Gasto en publicidad 2017: S/.2800

La variación del primer año en gastos en publicidad aumento en S/.1100 al 2016, obteniendo un aumento de 300 productos adicionales, de igual manera observamos en las estrategias anteriores que el punto ideal de aumento de productos seria 100 productos proyectadas al siguiente periodo.

$$S/.1100 \rightarrow 300 \text{ productos}$$

$$S/.x \rightarrow 100 \text{ horas}$$

$$x = S/.367$$

Por lo tanto sumando el gasto realizado el año 2017 más el monto aproximado que se debe aumentar para el periodo proyectado obtenemos $S/.2800 + S/.367 = S/.3167$ en el periodo proyectado.

- **Realizar captación de personal calificado aumentando el sueldo al 10%**

Para el costo asumido de captación de personal calificado se tomó en cuenta que la empresa tiene 4 colaboradores lo cual el costo promedio de los colaboradores son

Costo máximo: S/.930 x 4 personas = S/.3720

Para la mayor captación de personal proponemos el aumento del 10% al sueldo mínimo

/S.40 * 30días

/S.1200

En lo cual observamos que el costo no supera el 10% de las utilidades del periodo anterior lo cual lo hace viable.

1.3. Impacto del planeamiento estratégico en la rentabilidad.

Luego de haber realizado el primer análisis de rentabilidad al inicio de los resultados, y después de establecer todos los procesos de planificación estratégica, en base a las nuevas estrategias podemos proyectar un resultado según los aspectos que implican las nuevas estrategias.

Tabla N°21: Aporte de las estrategias a la rentabilidad, EMPRESA ECOLOGICA VEGANO S.R.L., 2017

ESTRATEGIA	META ESTRATÉGICA	APORTE RENTABILIDAD
INCREMENTAR INGRESOS.	Aumento de mas del 30% de ventas con respecto al año anterior	Total ventas 2018-19: Nº Horas Dictadas (1822 horas) x Valor Promedio de la Hora. (S/.45.00) = S/.81 990.00 Año 2017=S/.60 720.00 2016 – (2017-18) = ~Aumento del 35%
INCREMENTAR UTILIDAD NETA.	Margen de utilidad neta superior al 15%	Utilidad neta: $M.U.Neta = \frac{Utilidad\ Neta}{Ventas} \times 100$ $M.U.Neta = \frac{S/.13724.00}{S/.81990} \times 100 = 16.75\%$
AUMENTAR NÚMERO DE HORAS DICTADAS.	Aumento de cantidad de productos	2016 al 2017 + 10% horas = +138 horas = S/. 5 520.00 2017 al 2018-19 +20% horas = +304 horas = S/.12 160.00 Tabulación:

BALANCEAR EL VALOR DE LA HORA DICTADA PARA COMPENSAR COSTOS OPERATIVOS.	Limitar el aumento del valor de la hora en no más de un 15%	$\text{Precio Final} = \frac{S/.40}{(1 - 0.11)}$ $\text{Precio Final} = S/.45$
AUMENTAR INVERSIÓN EN PUBLICIDAD MASIVA.	Aumento de gastos en publicidad vs año anterior	2016-2017= +138 horas = +S/.490 invertidos. 2017-(2018-19) = +304 horas = + 1079 soles invertidos. Inversión 2017 = S/.3470+S/.1079= S/.4500
CAPTACION DE PERSONAL CALIFICADO	Aumento de salario en 10% al personal	2016-2017: 31*30=930 SOLES (2018-2019): 40*30:1200 SOLES

Fuente: Figura N°10, Elaboración propia, EMPRESA ECOLOGICA VEGANO S.R.L., 2017

Tabla N°22: Resumen de Ingresos y Gastos Proyectado, EMPRESA ECOLOGICA VEGANO S.R.L., 2017

ASPECTOS	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018-19
Productos vendidos (S/.)	1000	1300	1822
Costo de Producto Vendido (S/.)	32.50	38.23	45.00
TOTAL DE VENTAS (S/.)	32500.00	49700.00	81 990.00
Costo de Producto Vendido (S/.)	18000	25600	35 240.00
Pago de alquiler (S/.)	2000	2500	8 310.00
Pago de servicios (S/.)	2032	2780	5 440.00
Pago colaboradores (S/.)	2568	4320	5 500.00
Pago publicidad (S/.)	1700	2800	1 385.00
Talleres particular (S/.)	1000	2500	4 500.00
TOTAL EGRESOS (S/.)	27300	40500	62 915.00
UTILIDAD NETA (S/.)	5200	9200	19 075.00

Fuente: Área de contabilidad, Tabla N°21 Aportes de las estrategias a la rentabilidad,

EMPRESA ECOLOGICA VEGANO S.R.L., 2017

Tabla N°23: Indicadores de Rentabilidad Proyectada, EMPRESA ECOLOGICA VEGANO S.R.L., 2017

ASPECTOS	2016	2017	2018- 2019	VARIACIÓN
Ventas netas (S/.)	32500.00	49700	81990	32290
Costo de producto vendido (S/.)	18000	25600	35240	9640
UTILIDAD BRUTA (S/.)	25 570.00	29870	46750	16880
Gastos de administración (S/.)	6600	9600	20625	11025
Gastos de ventas (S/.)	2700	5300	7050	1750
UTILIDAD OPERACIONAL (S/.)	5200	9200	19075	9875
Intereses (S/.)	0.00	0.00	0.00	0
Provisión para impuestos (S/.)	1.456	2714	5341	2627
UTILIDAD NETA (S/.)	3.744	6486	13734	7248
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	45%	48%	57,02%	9%
MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL	16%	19%	23.27%	11.48%
MARGEN DE UTILIDAD NETA	12%	13%	16.75%	8.5%
MARGEN DE UTILIDAD NETA DEL SECTOR			15.3%	

Fuente: Tabla N°22 Resumen de Ingresos y Gastos Proyectado, Anexos Tabla N°24 y N°25, Análisis Vertical/Horizontal Proyectado, EMPRESA ECOLOGICA VEGANO S.R.L., 2017

En la tabla N°23 se observa finalmente la variación de la rentabilidad basada en los indicadores, se muestra que el margen de utilidad bruta aumenta de manera leve los dos primeros años, pero la proyección realizada luego de la planificación varía un 7.83% indicando que la ganancia excluida de pagos y otros aumenta de manera visible, donde apreciamos un cambio significativo es en el margen de utilidad operacional, donde la variación hacia el periodo proyectado sube un aproximado de 11.48%, lo cual indicaría que hubo una optimización de los egresos en recursos a pesar de aumentado los gastos en temas de publicidad y

tecnología. Por último, el indicador más importante, el margen de utilidad neta, muestra que después de la aplicación del planeamiento estratégico, el rango porcentual de aumento es visible, logrando una variación del 13%, alcanzando el 16.75%, lo cual le ubica ligeramente por encima del promedio de rentabilidad del sector, además de ser apoyados por el hecho de que en los años 2016 y 2017 el porcentaje anual de impuestos era 30% y en el periodo 2018-19 disminuyó por orden del estado a un 28%, lo cual resultó positivo para la empresa y su manejo de costos y ganancias.

IV. DISCUSIÓN

- El análisis de la rentabilidad actual alcanza en el año 2017 un 13% (Tabla N°2) es significativamente menor que el promedio del sector de servicios, que se expresa en un 15.3% según el INEI (Figura N°19), lo que define que la empresa se encuentra en déficit frente al sector, además en comparación con la investigación de Moncayo (2011) podemos observar que el índice de mejora tiende a ser un 2.3%, en el cual la empresa en estudio solo alcanza un 1% de mejora.
- El estudio logró establecer una misión, visión y valores organizacionales que sirvan de piedra angular para el planeamiento estratégico, centrándose en la satisfacción del cliente, con lo cual nuestro estudio comparte la perspectiva de Rodríguez (2011), ya que ambas investigaciones inciden en una misión enfocada al cliente final de la organización y su satisfacción, agregado a una visión que sirva de objetivo final de la empresa.
- Los análisis dieron por resultado como principales fortalezas la presencia de una directiva comprometida con el mejora continua y buena calidad en el servicio, en contra parte debilidades como la poca visibilidad del local o el uso limitado de la tecnología; el análisis externo por su parte indica una gran oportunidad el fácil acceso a las tecnologías contra parte con amenazas como

la virtualización de la competencia y el aumento de la misma; Núñez (2013) determinó en su investigación que los factores externos juegan la mayor parte del papel principal en el crecimiento de la empresa, determinando su nivel de crecimiento en base a la manera que interactúan con los factores internos de la organización.

- La matriz IE recomienda “retener y mantener” la metodología de trabajo actual, la matriz PEYEA indica que la decisión más acertada frente a la industria es tomar una perspectiva “agresiva” de penetración del mercado sacando provecho de nuestras fortalezas y oportunidades, la matriz MPC muestra que nuestra empresa se encuentra a la par con la competencia y con una gran capacidad de mejora y finalmente la matriz GE indica que actualmente la empresa es una competencia débil frente a un mercado con crecimiento rápido, lo que recomienda mejorar para sacar provecho del mismo. El estudio de Otiniano (2017) indica como opción que una empresa ya reconocida tenga la capacidad de mantener un perfil y estrategias de tipo conservador y monitoreo de sus procesos sin una aspiración directa al crecimiento, ante lo cual la presente investigación confronta y desaprueba dicha perspectiva, pues además de alegar que toda empresa debe apuntar a un crecimiento continuo, una institución con miras al crecimiento y mejora rentable debe atacar y sorprender al mercado constantemente para obtener más ingresos.
- El margen de utilidad neta proyectado después de la aplicación del planeamiento estratégico se sitúa en una cifra del 16.75% (Tabla N° 22) quedando por encima del 15.3% promedio del sector (Figura N°14), lo que indicaría que en teoría el planeamiento estratégico ha funcionado de manera adecuada. Además, podemos reafirmar este hecho basándonos en las investigaciones de Núñez (2013) y Moncayo (2011) en las cuales la aplicación total o parcial del planeamiento estratégico generaría una mejora significativa,

adicionalmente alegamos que el fundamento del planeamiento estratégico es el planteo de metas y estrategias que guíen a mejoras, y estas mejoras se reflejan en el aumento de ingresos y rentabilidad. (D´ALESSIO, 2016)

V. CONCLUSIONES

La rentabilidad mostrada por la empresa ECOLOGICA VEGANO S.R.L., 2017 muestra variación favorable a causa de una relativa buena toma de decisiones, lo cual se observa en el resultado de las matrices de rentabilidad expresada con los indicadores de utilidad, pero se acota la falta de control de los diversos factores que afectan interna o externamente a la empresa, es uno de los puntos que podrían marcar un mayor crecimiento del que se muestra, el cual entre el año 2016 y 2017 solo ascendió un 1 % aproximadamente, alcanzando un 13% de utilidad neta, lo cual se sitúa muy por debajo del sector servicios el cual es 15.3%.

La misión planteada permitirá observar la posición actual de la empresa, establecer de manera concisa su actividad económica y su motivo de ser, así mismo la misión establece como meta la posición a futuro que desea la empresa, constituyendo el direccionamiento estratégico propuesto la piedra angular del planeamiento estratégico que se formule para esta empresa.

El análisis estratégico de la empresa determinó que la empresa cuenta con un aspecto interno sólido que logra sobreponerse a sus debilidades usando de manera adecuada sus fortalezas; a la par su aspecto externo indica que las oportunidades de la empresa tienen mayor impacto que las amenazas presentes y que haciendo un uso correcto de las fortalezas el nivel de crecimiento puede incrementar notoriamente. El análisis estratégico de la empresa formuló un total de 4 estrategias generales, una indicando que la empresa es capaz de mantener el ritmo actual, sugerido por la matriz IE, y otros tres indicadores que dictan un perfil agresivo hacia el mercado siendo necesaria la mejora interna de la empresa, guiado por los resultados de las

matrices PEYEA, MPC y GE; finalmente el Balanced Scorecard muestra los indicadores para cumplir las metas y estrategias.

El análisis proyectado de la rentabilidad para el periodo 2018-19 muestra un resultado favorable después de la aplicación del planeamiento estratégico, mostrando un incremento del 13% para un tercer año de funcionamiento de la empresa, alcanzando un 16.75% de utilidad neta, lo que refleja que la metodología de planificación estratégica junto a la iniciativa de mejora continua son el resultado más directo y viable hacia un crecimiento sostenible.

VI. RECOMENDACIONES

- Capacitar a la totalidad del personal sobre la importancia y funcionamiento del planeamiento estratégico, comenzando por la asimilación de la visión, misión y valores corporativos.
- Reforzar la investigación de la planificación estratégica con un estudio de mercado, análisis de nuevos productos.
- Realizar y actualizar el análisis del planeamiento estratégico periódicamente para así detectar cambios internos y evaluar su eficiencia, así como detectar cambios en el entorno para diseñar estrategias para aprovechar un entorno nuevo o que pueda presentar variaciones constantes, obteniendo así un enfoque de mejora continua.
- En situación preferente se indica poner en práctica las estrategias propuestas en manera de metas inmediatas que permitan observar un cambio o una variación real en corto tiempo, así como estar en constante monitoreo de los cambios efectuados y estar al tanto de cómo afectan a la empresa.

- Realizar y completar el planeamiento estratégico con una investigación de contabilidad completa, que sea capaz de indicar los límites de nuevas inversiones y analizar de manera más precisa la variación de los factores económicos dentro de la empresa.
- Aumentar la cantidad de afinidad hacia temas publicitarios y tecnologías actuales para el aumento significativo de captación de clientes, ya que los aspectos publicitarios permiten un aumento considerable de soluciones y la tecnología acorde usada para publicitar como para gestionar facilita el avance sostenible.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMO, F. (2013) "Balanced Scorecard". S.L. ": Editor ESIC, ISBN

Centro de Investigaciones Universitarias César Vallejo. Una guía para desarrollar productos de investigación. Trujillo: UCV, 2013.

D'ALESSIO, F. (2016) "Plan Estratégico del Sistema Educativo Peruano 2015-2024". S.L. : CentrumCatólica Press

DAVID, F. (2007) "El concepto de gestión estratégica. S.L.": Pearson Education, 2007

Población y necesidades educativas. El Comercio: Lima, Perú, 24 de agosto de 2014. (En el capítulo: Economía y Finanzas).

GAY, J. (2013) "Rentabilidad. S.L. : Conexión, 2009".

GITMAN, L. Y ZUTTER, C. (2013) "Principios de gestión financiera". S.L. ": Pearson Education,

JIMENEZ, J. (2007) "Public Accounting. S.L.": Editor internacional de Thomson. Yo

LOPEZ, M. Y CORREA, J. (2007) "Planificación estratégica de tecnología de información y sistemas de información". S.L. ": Edición de la Universidad de Caldas,. ISBN: MANTILLA, K. (2011)" Modelo de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas. S.L. ": Editar UOC.

Paris, F. (2011) "Planificación Estratégica de Organizaciones Deportivas. S.L.": Editar Paidotribo.

PUBLICACIONES VERTICE. (2008) "Strategic Business Management. S.L.":
ROSS, S, TRAYLER, R y BRADFORD, J. (2016) "Corporate Financing
Foundation", cuarta edición. S.L. : McGraw-Hill Education Australia, ISBN: 978-

ANEXOS

A. ANEXO DE TABLAS

Tabla N°3: Análisis Financiero Vertical, empresa ecológica VEGANO., 2018

ASPECTOS	2016		2017	
	MONTO (S/.)	% DEL TOTAL	MONTO (S/.)	% DEL TOTAL
ventas Netas	32.500	100%	49.700	100%
Costo de Producto Vendido	18.000	55%	25.600	52%
UTILIDAD BRUTA	14.500	45%	24.100	48%
Gastos de administración	6.600	20%	9.600	19%
Gastos de ventas	2.700	15%	5.300	21%
UTILIDAD OPERACIONAL	5.200	16%	9.200	19%
Intereses	-	0%	-	0%
Provisión para impuestos	1.456	4%	2.714	5%
UTILIDAD NETA	3.744,00	12%	6.486,00	13%

Fuente: Área de contabilidad, empresa ecológica VEGANO S.R.L

*Tabla N°4: Análisis Financiero Horizontal, empresa ecológica VEGANO S.R.L.,
2018.*

ASPECTOS	2016 (S/.)	2017 (S/.)	2016 VS 2017	
			VAR. EN SOLES (S/.)	VAR. PORCENTUAL
Ventas Netas	32.500	49.700	17.200	53%
Costo de Producto Vendido	18.000	25.600	7.600	42%

UTILIDAD BRUTA	14.500	24.100	9.600	66%
Gastos de administración	6.600	9.600	3.000	45%
Gastos de ventas	2.700	5.300	2.600	96%
UTILIDAD OPERACIONAL	5.200	9.200	4.000	77%
Intereses	-	-	-	0%
Provisión para impuestos	1.456	2.714	1.258	86%
UTILIDAD NETA	3.744	6.486	2.742	73%

Fuente: Área de contabilidad, empresa ecológica VEGANO S.R.

Tabla N°5: Resumen de Ingresos y Gastos, empresa ecológica VEGANO S.R.L., 2018.

ASPECTOS	2016 (S/.)	2017 (S/.)
TOTAL DE VENTAS (S/.)	32.500	49.700
Costo de Producto Vendido (S/.)	18.000	25.600
Pago de alquiler (S/.)	2000	2.500
Pago de servicios (S/.)	2032	2.780
Pago colaboradores (S/.)	2568	4.320
Pago publicidad (S/.)	1700	2.800
Talleres particular (S/.)	1000	2.500
TOTAL EGRESOS (S/.)	27.300	40.500
UTILIDAD NETA (S/.)	5.200,00	9.200,00

Fuente: Área de contabilidad, empresa ecológica VEGANO S.R.L

Tabla N°7: Criterios de misión, empresa ecológica VEGANO S.R.L., 2018

CUESTIONARIO	PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3
¿Quiénes son como empresa?	Somos una empresa ecológica que se dedica a la compra y venta de productos ecológicos para el consumo humano	Nos encargamos de la compra y venta de productos ecológicos	Somos una empresa que vendemos productos ecológicos
¿Qué busca su empresa?	Ofrecer productos y servicios que sean eco amigable con el planeta.	Vender productos ecológicos para mejorar nuestro planeta	Incentivar el consumo de productos ecológicos para mejorar la calidad de vida de las personas
¿Qué hace su empresa?	Realizamos la compra y venta de productos ecológicos para el consumo humano	Nos dedicamos a la compra y venta de productos ecológicos para el consumo humano	Compramos y vendemos productos ecológicos para el consumo humano
¿Dónde se desarrolla su empresa?	En la ciudad de Trujillo.	En Trujillo urb. San Andrés primera etapa Deán Saavedra 232	En la urbanización de San Andrés Trujillo
¿Por qué su empresa desarrolla las	Porque hay una demanda creciente de productos	Porque la forma de alimentarnos está cambiando y estamos	Porque nos sentimos en la necesidad en ayudar a mejorar

actividades que realiza?	ecológicos para mejorar la calidad de vida	tomando más conciencia de lo que consumimos	la calidad de vida de las personas
¿Para quién trabaja su empresa?	Para nuestros clientes.	Satisfacer la necesidad del cliente	Para el consumidor

Fuente: Comité Estratégico, empresa ecológica VEGANO S.R.L.

Tabla N°9: Consenso de visión, empresa ecológica VEGANO S.R.L., 2018

CUESTIONARIO	PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3
¿Cuál es la imagen deseada de su negocio?	Ser una empresa reconocida como una de las más exitosas del mercado.	Que la empresa sea referente de calidad.	Que la empresa crezca y se vuelva un ente a imitar
¿Cómo será su empresa en el futuro?	Ser la mejor organización de distribución de productos y servicios ecológicos	Expandirnos como empresa y llegar a más lugares del Perú.	Nos proyectamos a una expansión nacional
¿Qué planes tiene su empresa para el futuro?	Seguir creciendo en la venta de productos ecológicos y además ofrecer comida preparada ecológica para el consumo	Ampliar nuestra venta de productos ecológicos en todo el país	Crear y ofrecer mayor variedad de productos.

¿Qué actividades puede desarrollar su empresa en el futuro?	Preparación y venta de productos ecológicos	Tener un restaurante de comida vegetariana	Ofrecer gran cantidad de talleres ecológicos
--	---	--	--

Elaboración: Comité Estratégico, empresa ecológica VEGANO S.R.L., 2018

Tabla N°10: Elección de Valores, empresa ecológica VEGANO S.R.L., 2018

VALORES	DIFERENCIAR			
	PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	RESULTADO
Igualdad	1	2	2	5
Integridad	3	3	1	7
Confianza	2	1	2	5
HONESTIDAD	6	6	5	17
Pasión	2	1	2	5
Transparencia	3	2	1	6
RESPETO	5	9	8	22
Responsabilidad	2	2	1	5
Constancia	3	1	2	6
PUNTUALIDAD	5	12	11	28
COMPETITIVIDAD	3	3	3	9

3-Muy Importante.

2-Importante.

1-Regular.

Fuente: Comité Estratégico, empresa ecológica VEGANO S.R.L., 2018

Tabla N°11: Valoración de aspectos Internos y Externos, empresa ecológica VEGANO S.R.L., 2018

FORTALEZAS	PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	TOTAL
Conocimiento y estudios de los productos naturales y orgánicos	3	2	3	8
Calidad del producto y servicio.	3	3	3	9
Personal vendedor en constante capacitación	2	2	3	7
Innovación curricular.	3	2	3	8
Enfoque personalizado a la necesidad del cliente.	3	3	3	9
Implementación de talleres y charlas ecológicas	2	1	2	5
Precios por mayor	2	3	3	8
DEBILIDADES	PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	TOTAL
Disponibilidad de vendedores calificados	1	2	1	4
Local muy pequeño	3	2	2	7
Falta de visibilidad del local.	3	3	3	9
Falta de una gestión comercial.	2	2	2	6
Uso limitado de la tecnología.	2	1	2	5

Ausencia de un manual de funciones formalizado.	1	2	2	5
Conocimiento limitado de la competencia.	2	2	2	6
OPORTUNIDADES	PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	TOTAL
Demanda creciente de productos y servicios ecológicos	3	3	3	9
Exigencia de conocimientos especializados.	1	2	1	4
Uso de Internet y redes sociales.	2	1	2	5
Mercado disponible para los bienes y servicios ecológicos	3	3	3	9
Deficiencia de empresas competitivas.	3	2	2	7
Clientela en busca de novedades.	3	3	3	9
Situación económica de los clientes.	2	2	2	6
AMENAZAS	PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	TOTAL
Ocurrencia de nuevos desastres naturales.	2	2	3	7
Virtualización y expansión de la competencia.	3	2	1	6
Las exigencias de los usuarios son cada vez mayor.	3	3	3	9
Incremento de nuevas empresas ecológicas	2	2	2	6

Elevado precio de los productos ecológicos.	3	3	3	9
Incapacidad de seguimiento a los clientes.	3	2	3	8
Copia por parte de la competencia.	3	2	2	7

Fuente: Comité Estratégico, empresa ecológica VEGANO S.R.L., 20

Tabla N°15: Ponderación de Factores Internos, empresa ecológica VEGANO S.R.L., 2018

FORTALEZAS	PESO				CLASIFICACIÓN			
	P1	P2	P3	PROM	P1	P2	P3	ELEC (3-4)
Conocimiento y estudios de los productos naturales y orgánicos	0,2	0,1	0,15	0,15	4	4	4	4
Calidad del producto y servicio.	0,1	0,05	0,14	0,10	4	3	3	3
Enfoque personalizado a la necesidad del cliente.	0,12	0,12	0,12	0,12	4	4	4	4
Implementación de talleres y charlas ecológicas	0,08	0,08	0,06	0,07	3	3	4	3
Precios por mayor	0,13	0,09	0,18	0,13	3	3	3	3
DEBILIDADES	PESO				CLASIFICACIÓN			
	P1	P2	P3	PROM	P1	P2	P3	ELEC (3-4)
Disponibilidad de vendedores calificados	0,06	0,12	0,08	0,09	2	1	2	2
Local muy pequeño	0,04	0,07	0,09	0,07	1	1	2	1
Falta de visibilidad del local.	0,08	0,12	0,1	0,10	1	1	1	1

Falta de una gestión comercial.	0,06	0,19	0,02	0,09	2	2	2	2
Uso limitado de la tecnología.	0,11	0,05	0,06	0,07	2	1	2	2

Fuente: Comité Estratégico, empresa ecológica VEGANO S.R.L., 2018.

Tabla N°17: Ponderación de Factores Externos, *empresa ecológica VEGANO S.R.L., 2018.*

OPORTUNIDADES	PESO				CLASIFICACIÓN			
	P1	P2	P3	PROM	P1	P2	P3	ELEC.
Uso de Internet y redes sociales.	0,06	0,12	0,09	0,09	4	3	3	3
Deficiencia de empresas competitivas.	0,16	0,11	0,06	0,11	3	3	3	3
Mercado disponible para los bienes y servicios ecológicos	0,2	0,07	0,3	0,19	3	4	4	4
Clientela en busca de novedades.	0,04	0,11	0,05	0,07	4	4	3	4
Demanda creciente de productos y servicios ecológicos	0,09	0,08	0,08	0,08	4	4	4	4
AMENAZAS	PESO				CLASIFICACIÓN			
	P1	P2	P3	PROM	P1	P2	P3	ELEC.
Incremento de nuevas empresas ecológicas	0,09	0,15	0,05	0,10	1	1	1	1
Virtualización y expansión de la competencia.	0,05	0,06	0,1	0,07	1	1	2	1
Ocurrencia de nuevos desastres naturales.	0,06	0,08	0,12	0,09	1	2	2	2
Incapacidad de seguimiento a los clientes.	0,07	0,09	0,19	0,12	2	1	2	2

Las exigencias de los usuarios son cada vez mayor.	0,06	0,14	0,13	0,11	2	2	2	2
--	------	------	------	------	---	---	---	---

Fuente: Comité Estratégico, empresa ecológica VEGANO S.R.L., 2018.

Tabla N°24: Análisis Financiero Vertical Proyectado, empresa ecológica VEGANO S.R.L., 2018

ASPECTOS	2016		2017		2018- 2019(PROYECTADO)	
	MONTO (S/.)	% DEL TOTAL	MONTO (S/.)	% DEL TOTAL	MONTO (S/.)	% DEL TOTAL
Ventas netas	55 200.00	100	60 720.00	100	81 990.00	100
Costo de producto vendido	29 630.00	53.68	30 850.00	50.81	35 240.00	42.98
UTILIDAD BRUTA	25 570.00	46.32	29 870.00	49.19	46 750.00	57.02
Gastos de administración	17 270.00	31.29	17 960.00	29.58	20 625.00	25.16
Gastos de ventas	3 870.00	7.01	4 750.00	7.82	7 050.00	8.60
UTILIDAD OPERACIONAL	4 430.00	8.03	7 160.00	11.79	19 075.00	23.27
Intereses	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Provisión para impuestos	1 329.00	2.41	2 148.00	3.54	5 341.00	6.51
UTILIDAD NETA	3 101.00	5.62	5 012.00	8.25	13 734.00	16.75

Fuente: Área de contabilidad, ARY Servicios Generales S.A.C.

Tabla N°25: Análisis Financiero Horizontal Proyectado, empresa ecológica VEGANO S.R.L., 2018.

ASPECTOS	2016 (S/.)	2017(S/.)	2016 vs 2017		2018-2019 (S/.)	2016 vs 2017-18	
			VAR. EN SOLES	VAR. %		VAR. EN SOLES	VAR. %
Ventas netas	55 200.00	60 720.00	5 520.00	10.00	81 990.00	21 270.00	35.03
Costo de producto vendido	29 630.00	30 850.00	1 220.00	4.12	35 240.00	4 390.00	14.23
UTILIDAD BRUTA	25 570.00	29 870.00	4 300.00	16.82	46 750.00	16 880.00	56.51
Gastos de administración	17 270.00	17 960.00	690.00	4	20 625.00	2 665.00	14.84
Gastos de ventas	3 870.00	4 750.00	880.00	22.74	7 050.00	2 300.00	48.42
UTILIDAD OPERACIONAL	4 430.00	7 160.00	2 730.00	61.63	19 075.00	11 915.00	166.41
Intereses	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Provisión para impuestos	1 329.00	2 148.00	819.00	61.63	5 341.00	3 193.00	148.65
UTILIDAD NETA	3 101.00	5 012.00	1 911.00	61.63	13 734.00	8 722.00	174.02

Fuente: Área de contabilidad, empresa ecológica VEGANO S.R.L., 2018

Tabla N°26: Criterio de perspectivas del Balanced Scorecard, empresa ecológica VEGANO S.R.L., 2018

	PERSONA 1	PERSONA 2	PERSONA 3
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar los ingresos	incremento de la utilidad	incrementar la rentabilidad
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	incrementar número de horas dictadas	incrementar número de horas dictadas	incrementar número de horas dictadas
PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	incremento de publicidad	aumentar el precio del producto	aumentar el precio del producto
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	capacitación del personal	capacitación del personal	capacitación del personal

Fuente: Comité Estratégico, empresa ecológica VEGANO S.R.L., 2018

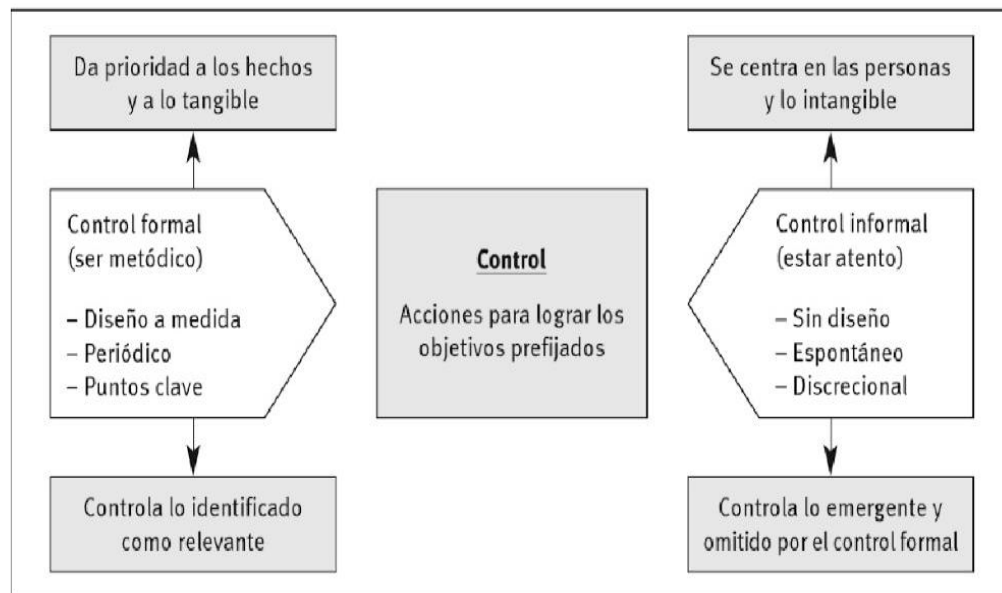
B. ANEXO DE FIGURAS

ASPECTOS	2016	2017	VARIACIÓN
Ventas netas (S/.)			
Costo de producto vendido (S/.)			
UTILIDAD BRUTA (S/.)			
Gastos de administración (S/.)			
Gastos de ventas (S/.)			
UTILIDAD OPERACIONAL (S/.)			
Intereses (S/.)			
Provisión para impuestos (S/.)			
UTILIDAD NETA (S/.)			
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA			
MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL			
MARGEN DE UTILIDAD NETA			
MARGEN DE UTILIDAD NETA DEL SECTOR			

Figura N°6: INDICADORES DE RENTABILIDAD DE la empresa VEGANO

LA EMPRESA ECOLOGICA VEGANO 2016-2017 Fuente: *empresa ecológica VEGANO S.R.L*

Figura Nº7: GRAFICO DE GESTION EMPRESARIAL



Fuente: **F. Pérez. 2013.** Control de la Gestión Empresarial. Ciudad de Madrid :
ESIC EDITORIAL, 2013. ISBN 9788473568968

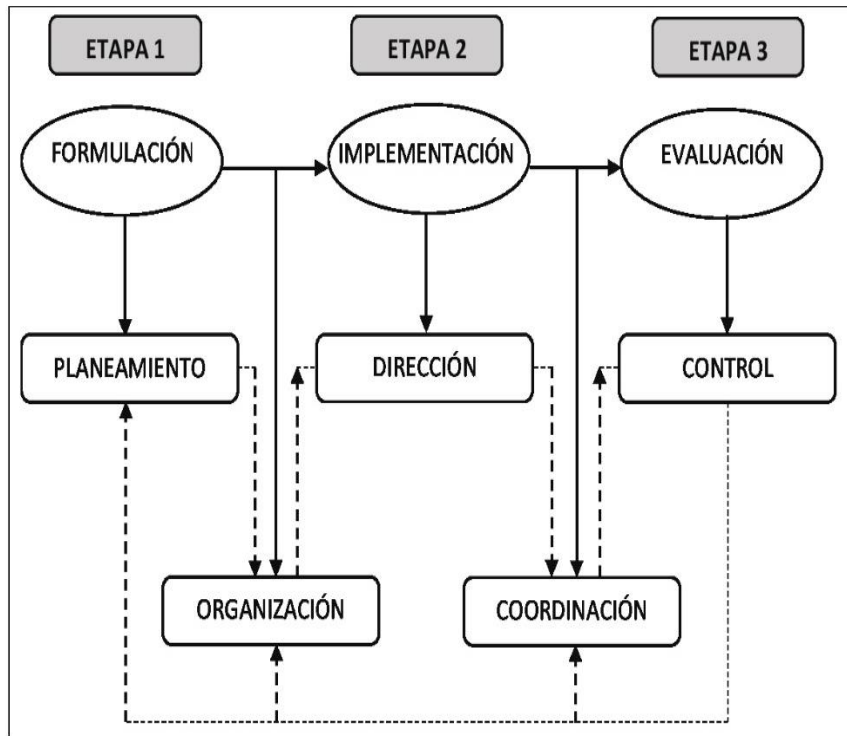
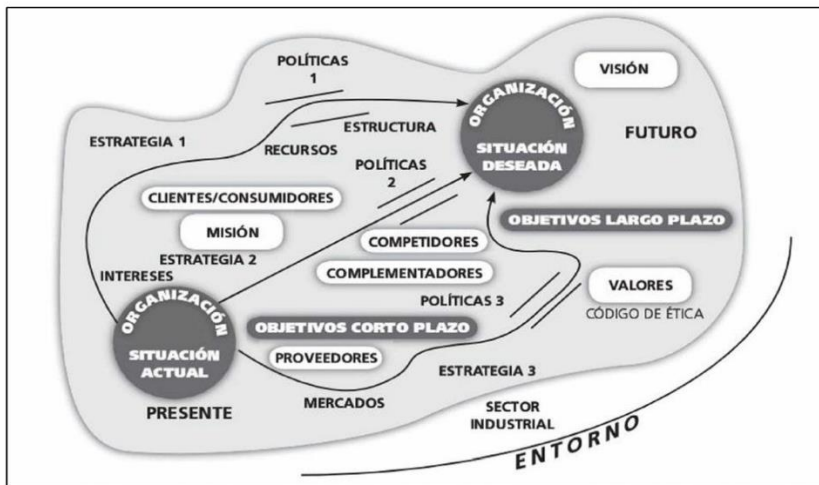


Figura N°8: GRAFCO DE ETAPAS DE PROCESO ESTRATEGICO

Fuente: **D'alessio Ipinza, Fernando. 2008.** El Proceso Estratégico (Un enfoque de gerencia). Ciudad de Mexico: Pearson Edcation de Mexico, 2008. ISBN 10:



Fuente: **D'aleccio Ipinza, Fernando. 2008.** El Proceso Estratégico (Un enfoque de gerencia). Ciudad de Mexico : Pearson Edcation de Mexico, 2008.

ISBN 10: 97026161290X.

Figura N°9: GRAFICO DE PROCESO ESTRATEGICO

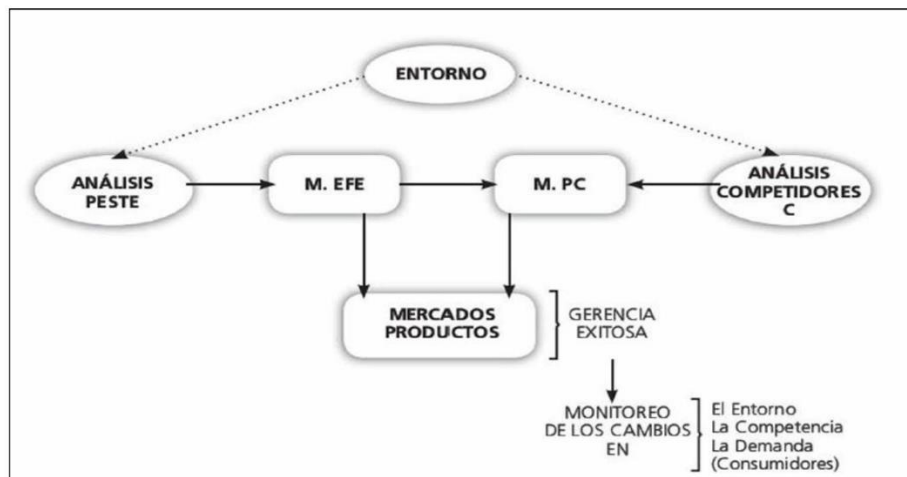


Figura N°10: *GRAFICO DE EVALUACION INTERNA-EXTERNA*

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	peso	valor	ponderación
OPORTUNIDADES			
1. .			
2. .			
3. .			
4. .			
5. .			
AMENAZAS			
1. .			
2. .			
3. .			
4. .			
5. .			
6. .			
Valor:			
4. Responde muy bien	2. Responde promedio		1.00
3. Responde bien	1. Responde mal		

Fuente: D'alessio, F. 2008. "El Proceso Estratégico (Un enfoque de gerencia). Ciudad de México" : Pearson Edcation de México, 2008. ISBN 10: 97026161290X.

Figura N°11: MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS

FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	peso	valor	ponderación
FORTALEZAS			
1. .			
2. .			
3. .			
DEBILIDADES			
1. .			
2. .			
3. .			
Valor: 4. Fortaleza mayor 2. Debilidad menor			
3. Fortaleza menor 1. Debilidad mayor			

Fuente: D'aleccio, F. 2008. "El Proceso Estratégico (Un enfoque de gerencia). Ciudad de México" : Pearson Edcation de México, 2008. ISBN 10: 97026161290X.

Figura Nº12: MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS

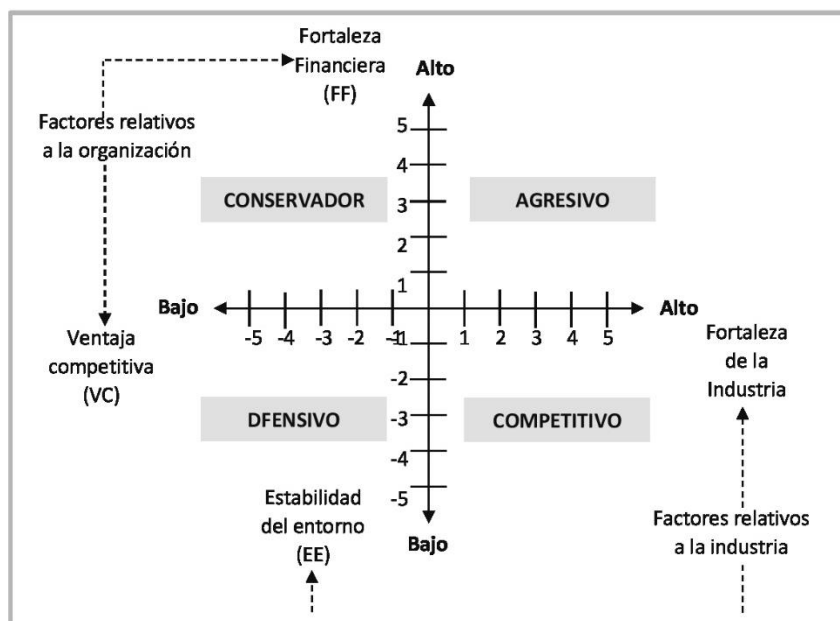


Figura N°13: MATRIZ DE EVALUACION PEYEA

Fuente: D'aleissio, F. 2008. "El Proceso Estratégico (Un enfoque de gerencia). Ciudad de México": Pearson Edcation de México, 2008. ISBN 10: 97026161290X.

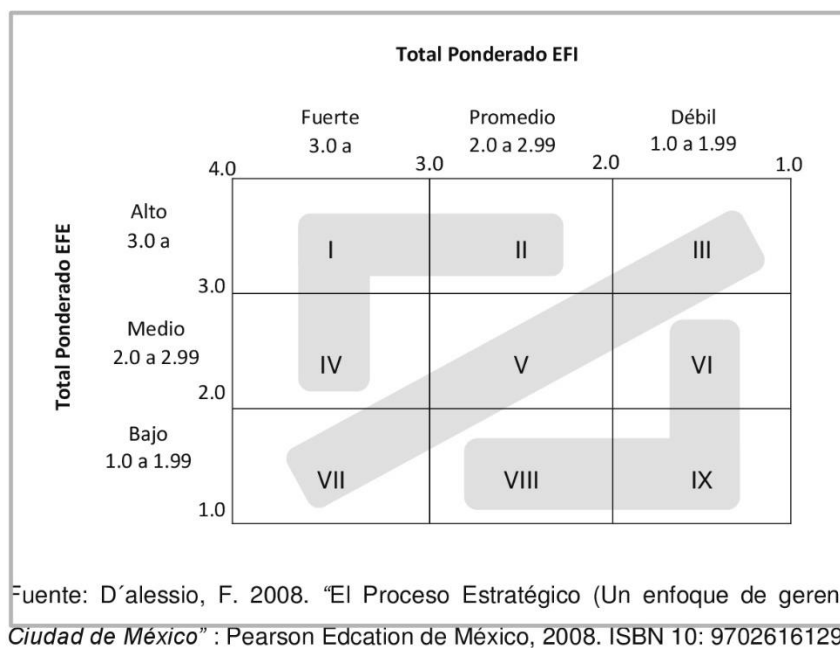
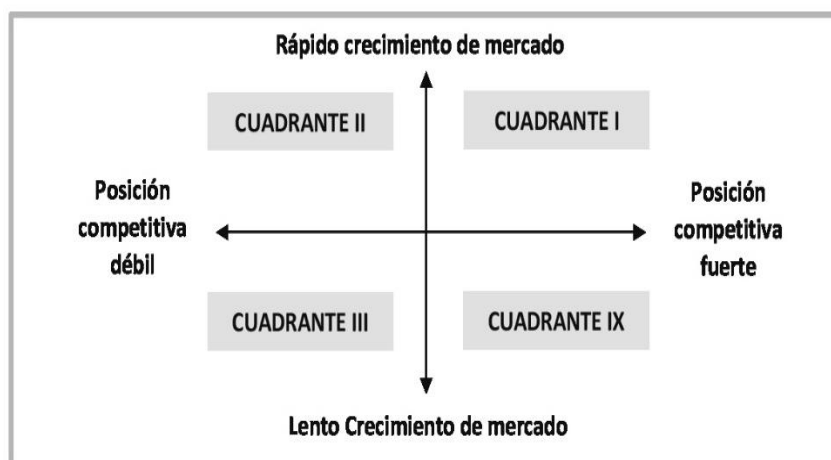


Figura Nº14: MATRIZ DE EVALUACION INTERNA (IE)



Fuente: D'aleccio, F. 2008. "El Proceso Estratégico (Un enfoque de gerencia). Ciudad de México": Pearson Edcation de México, 2008. ISBN 10: 97026161290X

Figura Nº15: MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (GE)

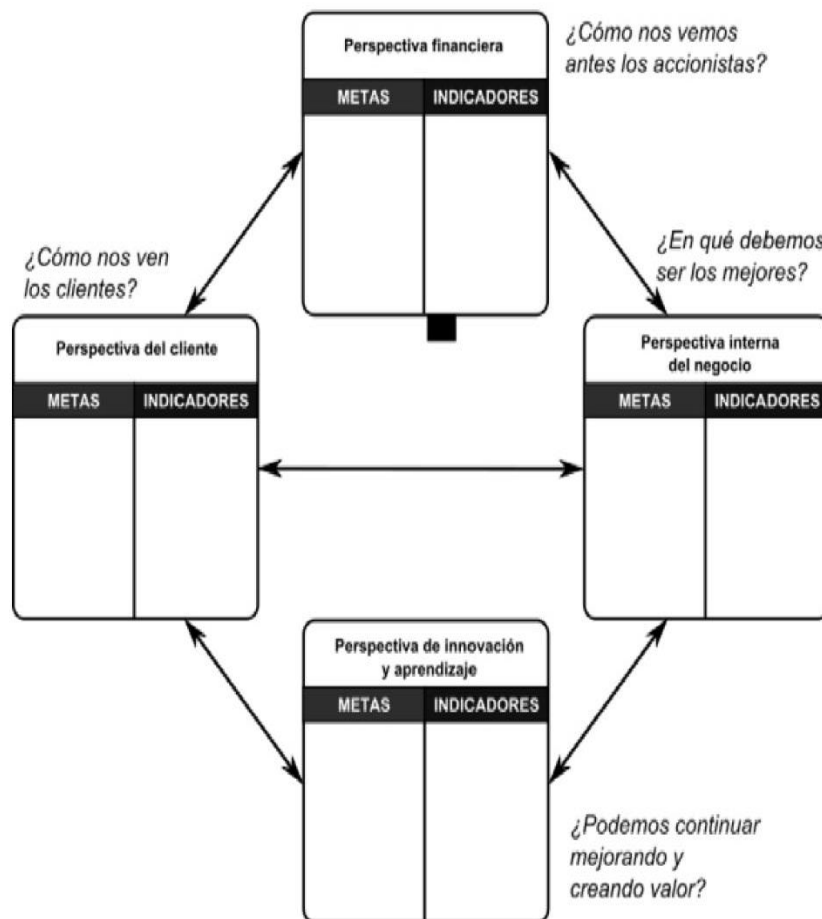
VISIÓN – MISIÓN – VALORES			
	Análisis Interno	FORTALEZAS – F	DEBILIDADES – D
		Liste las fortalezas	Liste las debilidades
Análisis Externo		1. .	1. .
		2. .	2. .
		3. .	3. .
		4. .	4. .
OPORTUNIDADES – O		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Liste las oportunidades		Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades	Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades
1.	.		
2.	.	Explote	Busque
3.	.	Maxi - Maxi	Mini - Maxi
4.	.		

Figura N°16: MATRIZ FODA

MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO (MCPE)					
ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS					
FACTORES CLAVES	ESTRATEGIA 1			ESTRATEGIA 2	
	peso	valor	ponderación	valor	Ponderación
OPORTUNIDADES					
1. .					
2. .					
3. .					
4. .					
AMENAZAS					
1. .					
2. .					
3. .					
FORTALEZAS					
1. .					
2. .					
3. .					
4. .					
DEBILIDADES					
1. .					
2. .					
3. .					
4. .					
Puntaje de		2.00			
atractividad:					
4. Muy atractiva					
3. Atractiva					
2. Algo atractiva					
1. Sin atractivo					

Fuente: D´alessio, F. 2008. "El Proceso Estratégico (Un enfoque de gerencia).
Ciudad de México" : Pearson Edcation de México, 2008. ISBN 10: 97026161290X

Figura N°17: MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO (MCPE)



Fuente: **Kaplan R. y Norton D.**, presentó en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores.

Figura N°18: FORMATO DE BALANCE SCORECARD

PROYECCION DE VENTAS			
	ene-19	feb-19	mar-19
Volumen de Producción (Unidades)			
Producto A			
Producto B			
Producto C			
Costo de Ventas			
Producto A			
Producto B			
Producto C			
Precio de Venta			
Producto A			
Producto B			
Producto C			
Ventas			
Producto A			
Producto B			
Producto C			
Margen			
Producto A			
Producto B			
Producto C			
Margen %			
Producto A			
Producto B			
Producto C			

FUENTE. EMPRESA VEGANO S.R.L

Figura N°19: FORMATO DE PROYECCION DE VENTAS

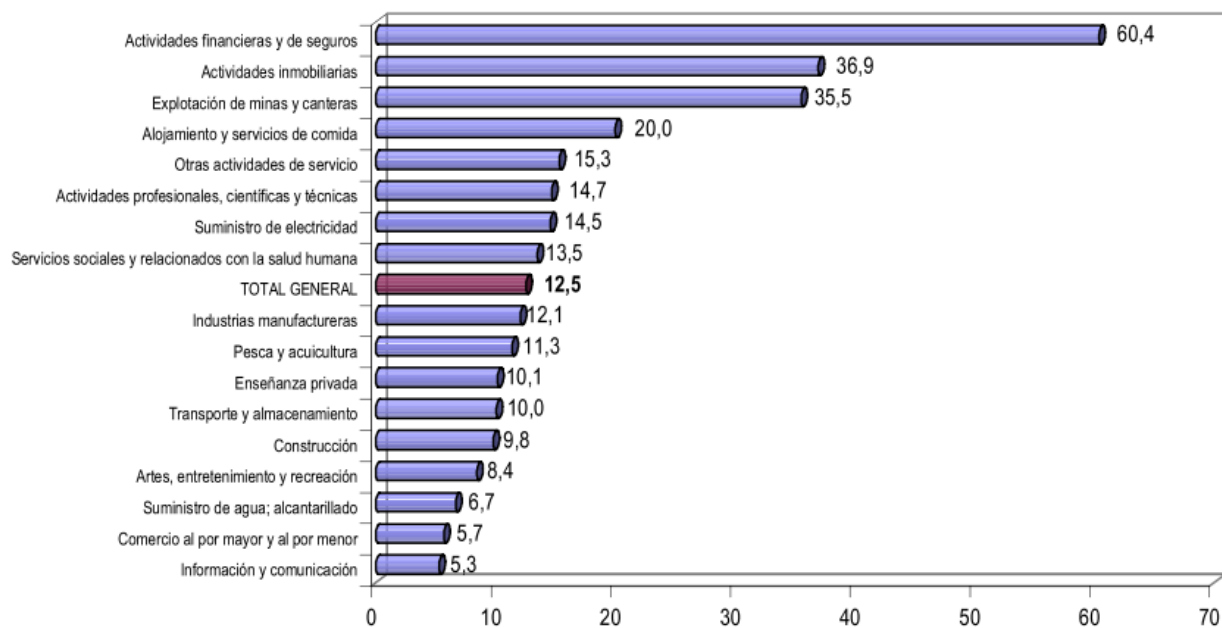


Figura N°20: Indicador de Rentabilidad sobre las Ventas, según actividad económica, 2007

Fuente: INEI – IV Censo Nacional Económico 2008

C. ANEXO DE INSTRUMENTOS

C2: GUÍA DE ENTREVISTA PARA COMITÉ ESTRATÉGICO

Buenos días, estamos realizando una entrevista para evaluar fortalezas y debilidades de la empresa. Le agradecemos brindarnos un momento y responder las siguientes preguntas:

MISIÓN

1. ¿Quiénes son como empresa?
2. ¿Qué busca su empresa?
3. ¿Qué hace su empresa?
4. ¿Dónde se desarrolla su empresa?
5. ¿Por qué su empresa desarrolla las actividades que realiza?
6. ¿Para quién trabaja su empresa?

VISIÓN

7. ¿Cuál es la imagen deseada de su negocio?
8. ¿Cómo será su empresa en el futuro?
9. ¿Qué planes tiene su empresa para el futuro?
10. ¿Qué actividades puede desarrollar su empresa en el futuro?

VALORES ORGANIZACIONALES

11. Indique 4 valores organizacionales que debe tener la empresa ARY Servicios Generales S.A.C. como parte de su cultura organizacional.

MATRIZ FODA

12. Teniendo en consideración su experiencia laboral en la empresa y la definición de fortalezas según FODA, ¿Cuáles son las fortalezas que presenta su empresa y le ayudan a ser más competitiva?
13. Teniendo en consideración su experiencia laboral en la empresa y la definición de oportunidades según FODA, ¿Cuáles son las oportunidades que presenta su empresa y le ayudarían a sobresalir en el mercado?
14. Teniendo en consideración su experiencia laboral en la empresa y la definición de debilidades según FODA, ¿Cuáles son las debilidades que presenta su empresa y podrían ser mejoradas?
15. Teniendo en consideración su experiencia laboral en la empresa y la definición de amenazas según FODA, ¿Cuáles son las amenazas que pueden afectar a su empresa?

MATRIZ EFI

16. Tomando en cuenta la definición de fortalezas y debilidades como factores internos de evaluación y la misión adoptada por la empresa, seleccione 5 fortalezas y 5 debilidades que considere importantes en su empresa. Luego

valórelas dándoles un peso que no sume más de 1, y elija una clasificación acorde a la categoría.

MATRIZ EFE

17. Tomando referencia de la definición de oportunidades y amenazas como factores externos de evaluación y la visión adoptada por la empresa, seleccione 5 oportunidades y 5 amenazas que podrían interactuar con el rumbo de su empresa. Luego valórelas dándoles un peso que no sume más de 1, y elija una clasificación acorde a la categoría.

MATRIZ PEYEA

18. Tomando en cuenta la metodología de la matriz PEYEA, ¿Qué aspectos de la empresa podemos tomar como fuerzas financieras?

19. Tomando en cuenta la metodología de la matriz PEYEA, ¿Qué aspectos de la empresa podemos tomar como ventajas competitivas?

20. Tomando en cuenta la metodología de la matriz PEYEA, ¿Qué aspectos de la empresa podemos tomar como estabilidad del entorno?

21. Tomando en cuenta la metodología de la matriz PEYEA, ¿Qué aspectos de la empresa podemos tomar como fuerza de la industria?

22. Tomando en cuenta la metodología de la matriz PEYEA y las directrices antes analizadas, ¿Qué tipo de perfil presenta la empresa?

MATRIZ MPC

23. Habiéndose propuesto la competencia directa, determine un valor para el peso de cada factor crítico de éxito y adicionalmente elija un valor para calificación de su empresa y la respectiva competencia de la misma.

MATRIZ IE

24. Luego de observar la metodología de la matriz IE, analizando las actividades de la empresa en base a su experiencia laboral, ¿Qué actividades considera usted que pueden ubicar a su empresa como apta para "crecer y construir", "retener y mantener" o "cosechar y desinvertir"?

MATRIZ GE

25. Tomando referencia de la matriz GE, las actividades de la empresa, ¿En qué cuadrante nos ubicarían?

BALANCED SCORECARD

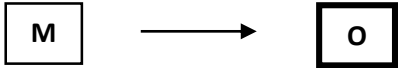
26. Usando la referencia de las perspectivas de aprendizaje, proceso interno, cliente y financiera, elabore y establezca un mapa de estrategias indicando sus objetivos e indicadores de logro.

MATRIZ DE CONSISTENCIA PARA ELABORACIÓN DE DESARROLLO DE TESIS

NOMBRE DEL ESTUDIANTE: LEYVA SALINAS, LIZBETH KATHERIN

ESCUELA: INGENIERIA INDUSTRIAL

TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA ECOLOGICA VEGANO TRUJILLO, 2018
PROBLEMA	¿En qué medida un planeamiento estratégico podría aumentar la rentabilidad de la empresa ecológica vegano Trujillo, 2018?
HIPÓTESIS	El planeamiento estratégico incrementará la rentabilidad de la empresa ecológica vegano Trujillo, 2018.
OBJETIVO GENERAL	Elaborar un plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la empresa ecológica Vegano Trujillo, 2018
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none">• Análisis de la rentabilidad actual.• Reformular la dirección estratégica.• Llevar a cabo un análisis estratégico de la empresa.• Desarrollar estrategias organizacionales y desarrollar mapas estratégicos.• Evaluar el posible impacto de un plan estratégico en la rentabilidad de una empresa.

TEORIAS RELACIONADAS		ANALISIS DE RENTABILIDAD, RESUMEN DE INGRESOS Y EGRESOS, ANALISIS VERTICAL, HORIZONTAL, FODA, MEFI, MEFE, IE, PEYEA, MPC, GE y BALANCED SCORECARD
DISEÑO DEL ESTUDIO		<p>El diseño del estudio es descriptivo simple, ya que únicamente observa la relación directa entre la variable independiente M (Planeamiento estratégico) y la variable independiente O (Rentabilidad) sin ningún tipo de alteración de por medio.</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph LR M[M] --> O[O] </pre> </div> <p>Dónde:</p> <p>M: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.</p> <p>O: RENTABILIDAD.</p>
POBLACIÓN Y MUESTRA		La población está compuesta por el comité de estrategia de la empresa Vegano S.R.L en el año 2018. La muestra consiste en un comité de estrategia compuesto por tres trabajadores que ocupan un puesto estratégico dentro de la empresa, excluyendo a aquellos que no cumplen. La unidad de análisis es uno de cada miembro del comité de estrategia.
VARIABLES		<p>Plan estratégico (Independiente); Cualitativa: Recoge la planificación estratégica para el análisis y la presentación organizacional y debe servir como una guía obligatoria y permanente para la acción organizacional. Medido a través de Misión y visión, Análisis PESTEC, Matriz MEFE, Matriz FODA, Matriz MEFI, Matriz PEYEA, Matriz Interna-Externa (IE), Matriz de la Gran Estrategia, Matriz MCPE, Balance Scorecard.</p> <p>Rentabilidad (Dependiente) Cuantitativa: es una variable cuantitativa porque utilizaremos indicadores de medición económica. Rentabilidad de ventas, rentabilidad de activo, rentabilidad de patrimonio, margen comercial bruto</p>
MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS	DE DE	A nivel descriptivo los datos sacados de las variables en cuestión se procesan en tablas de contingencia según el tipo de datos que indiquen, de la misma forma serán representadas en sus respectivas matrices del

	planeamiento estratégico, para ser analizados. Al ser un estudio de diseño descriptivo no es necesario el análisis inferencial.
RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> • El análisis de la rentabilidad actual alcanza en el año 2017 un 13% (Tabla N°2) es significativamente menor que el promedio del sector de servicios, que se expresa en un 15.3% según el INEI (Figura N°19), lo que define que la empresa se encuentra en déficit frente al sector, además en comparación con la investigación de Moncayo (2011) podemos observar que el índice de mejora tiende a ser un 2.3%, en el cual la empresa en estudio solo alcanza un 1% de mejora. • El estudio logró establecer una misión, visión y valores organizacionales que sirvan de piedra angular para el planeamiento estratégico, centrándose en la satisfacción del cliente, con lo cual nuestro estudio comparte la perspectiva de Rodríguez (2011), ya que ambas investigaciones inciden en una misión enfocada al cliente final de la organización y su satisfacción, agregado a una visión que sirva de objetivo final de la empresa.
CONCLUSION PRINCIPAL	La rentabilidad mostrada por la empresa <i>EMPRESA ECOLOGICA VEGANO S.R.L.</i> , 2017 muestra variación favorable a causa de una relativa buena toma de decisiones, lo cual se observa en el resultado de las matrices de rentabilidad expresada con los indicadores de utilidad, pero se acota la falta de control de los diversos factores que afectan interna o externamente a la empresa, es uno de los puntos que podrían marcar un mayor crecimiento del que se muestra, el cual entre el año 2016 y 2017 solo ascendió un 2.63 % aproximadamente, alcanzando un 8.25% de utilidad neta, lo cual se sitúa muy por debajo del sector servicios el cual es 15.3%.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Planeación Estratégica	Metodología de gestión que facilita y establece la toma de decisiones de una empresa con respecto a su entorno y actividad económica estableciendo objetivos y una ruta estratégica que deben seguir para una mejora constante en calidad y rentabilidad. (D'ALESSIO, 2016)	Matriz FODA	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidades. Fortalezas. Amenazas. Debilidades. 	Nominal
		Matriz de Evaluación de Factores Internos(MEFI)	<ul style="list-style-type: none"> Posicionamiento Interno ✓ Fuerte: <2.5. ✓ Débil: >2.5. 	Ordinal
		Matriz de Evaluación de Factores Externos(MEFE)	<ul style="list-style-type: none"> Posicionamiento Externo ✓ Fuerte: <2.5. ✓ Débil: >2.5. 	Ordinal
		Matriz Interna-Externa(IE)	<ul style="list-style-type: none"> (3.0 < x < 4.0): Cuadrante I, II y IV: Crecer y Construir. (2.0 < x < 2.99): Cuadrante III, V y VII: Retener y Mantener. (1.0 < x < 1.99): Cuadrante VI, VIII y IX: Cosechar o Desinvertir. 	Ordinal
		Matriz de la Posición estratégica y Evaluación de la Acción(PEYEA)	<ul style="list-style-type: none"> Agresivo. Conservador. Defensivo. Competitivo. 	Ordinal
		Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	<ul style="list-style-type: none"> Participación en el mercado. Competitividad de precios. Posición Financiera. 	Ordinal

			<ul style="list-style-type: none"> Calidad del producto. Lealtad del cliente. 	
		Matriz de la Gran Estrategia(MGE)	<ul style="list-style-type: none"> Cuadrante I: Posicionamiento muy bueno. Cuadrante II: Falta de competitividad. Cuadrante III: Baja competitividad. Cuadrante IV: Competitivo, falta de mercado 	Ordinal
		Balanced Scorecard	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias 	Nominal
Rentabilidad	Medida que permite evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, activos o a la inversión de los dueños. (GITMAN, y otros, 2013)	Relación que compara la utilidad con un aporte de fondos y termina expresándose en términos porcentuales.	M. U. Bruta $= \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} \times 100$	Razón
			M. U. Operat. $= \frac{\text{U. Operativa}}{\text{Ventas}} \times 100$	
			M. U. Neta $= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times 100$	